

VTT Technical Research Centre of Finland

Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen

Ahonen, Toni; Airola, Merja; Lappalainen, Inka; Nuutinen, Maaria; Reunanen, Markku;
Valjakka, Tiina; Valkokari, Pasi

Published: 01/01/2013

Document Version
Publisher's final version

[Link to publication](#)

Please cite the original version:

Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T., & Valkokari, P. (2013).
Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen: Palvelukyvystä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. VTT Technical Research Centre of Finland.



VTT
<http://www.vtt.fi>
P.O. box 1000FI-02044 VTT
Finland

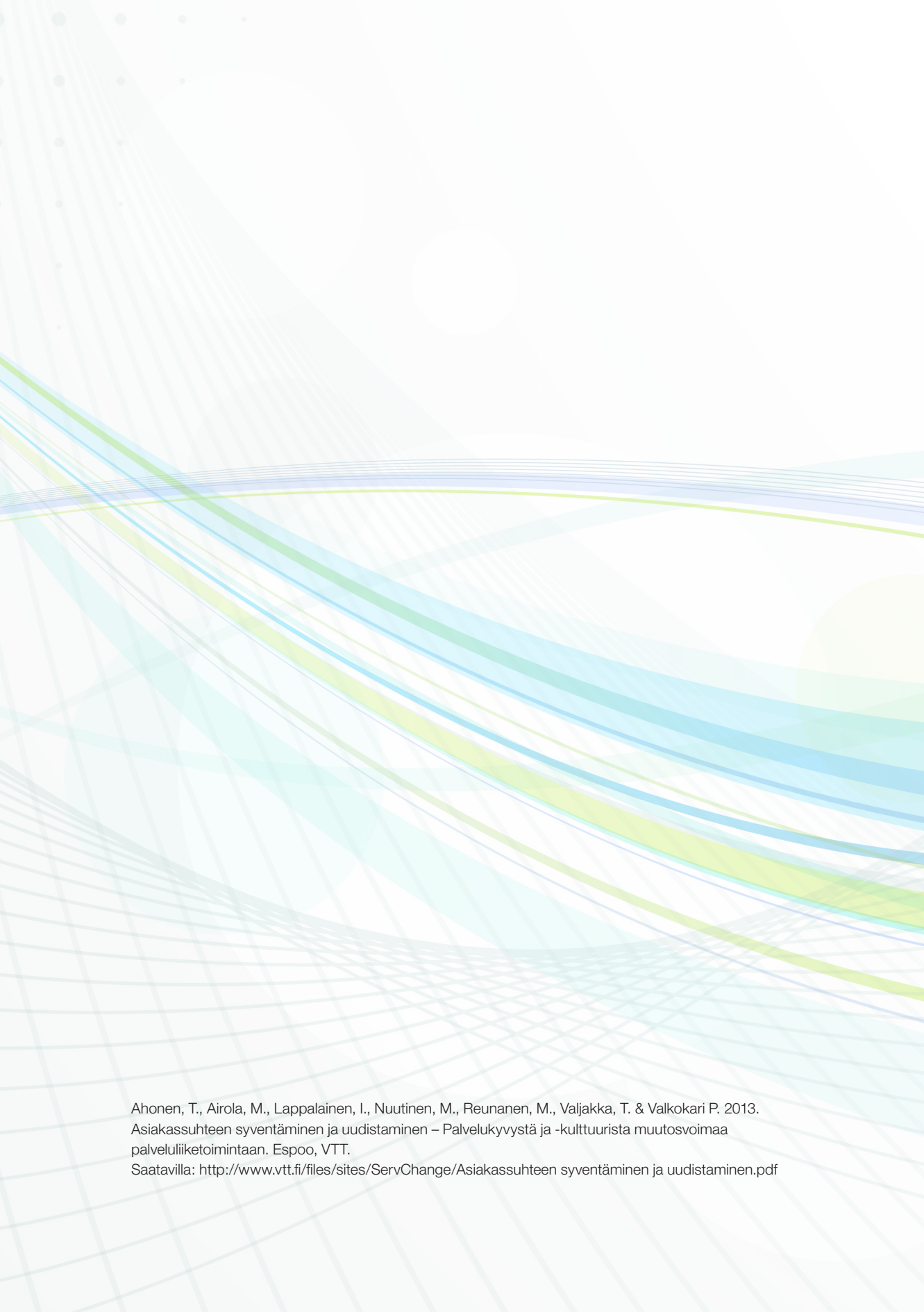
By using VTT's Research Information Portal you are bound by the following Terms & Conditions.

I have read and I understand the following statement:

This document is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of this document is not permitted, except duplication for research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered for sale.

Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan



The background of the page is an abstract design. It features a light gray grid pattern that covers the bottom half of the page. Overlaid on this grid are several flowing, wavy lines in shades of blue, green, and yellow. These lines originate from the left side and curve towards the right, creating a sense of movement. There are also some faint, larger circular shapes in the background, particularly on the right side.

Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valkokari P. 2013.
Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa
palveluliiketoimintaan. Espoo, VTT.
Saatavilla: [http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen%20syventaminen%20ja%20uudistaminen.pdf)

Sisältö

Esipuhe	5
1. Palveluliiketoiminta mahdollistaa kasvun ja uudistumisen	6
2. Palveluliiketoimintaan siirtyminen – haasteista ratkaisuihin case-yrityksissä	8
CASE HEXAGON METROLOGY – palveluideasta asiakaslähtöiseksi palvelutuotteeksi	8
Hexagon Metrologyn lähtökohdat palveluliiketoiminnan kehittämiseen	9
Miten palveluliiketoimintaa kehitetään?	10
Miten Hexagon Metrologyn hyötyi yhteistyöstä?	11
CASE STORA ENSO – arvoketjuyhteistyön uusi toimintamalli	12
Stora Enson tarpeet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi	13
Uudet menetelmät palveluliiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiselle ja asiakasyhteistyölle	14
Stora Enson saamat hyödyt ja kokemukset palveluliiketoiminnan kehittamisestä	16
CASE FINNSTAPLES – uusi palvelukonsepti organisaation yhteisen toimintatavan tukena	18
Mihin tarvitaan muutosta ja asiantuntijatukea?	19
Näin ratkaisu rakennettiin	19
Miten Finnstaples on hyötynyt muutosprosessista?	20
CASE ALGOL TECHNICS – asiakaslähtöisen palvelukulttuurin ja kehityskumppanuuksien rakentaminen avainasiakkaiden kanssa	22
Tarve palvelukulttuurimuutokselle ja asiantuntijatuella	23
Ratkaisut muutoksen suuntaamiseksi	24
Hyödyt ja opit tutkijoiden tulkitsemana	25
3. Näin palveluyritys menestyy – pyöreän pöydän keskustelujen opit	26
Uuden ja vanhan välisten jännitteiden hallinta: mitkä ovat muutoksen perusteet ja tavoitteet ja miten muutosta tuetaan?	27
Nykyisen liiketoimintamallin haastaminen: kuinka tunnistamme uudet mahdollisuudet ja mikä on käytännössä mahdollista?	29
Asiakassuhteen syventämiskeinojen kehittäminen: kuuntele ja etsi uusia kontaktipintoja	31
Yhteiskehittäminen: uuden palvelun arvo pitää pystyä osoittamaan asiakkaalle	32
Vanhalle rakentaen uutta yhdessä oppien!	33



Esipuhe

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista, joilla vahvistetaan valmistavan teollisuuden kilpailukykyä. Muutos tuote- ja teknologialähtöisestä toiminnasta asiakasarvolähtöiseen toimintaan haastaa yritystä pohtimaan perustehtäväänsä ja muutoksen vaikutuksia erityisesti asiakassuhteisiin. Muutos ei tapahdu hetkessä, vaan käytännössä yritys voi olla kahden erilaisen maailman välissä ja strategian vieminen käytäntöön voidaan kokea erityisen haastavaksi.

VTT:n asiantuntijoiden luotsaamassa Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoiminnan uudistamiseen- eli ServCchange-projektissa kehitettiin teknisen kaupan ja metsäteollisuuden yritysten kanssa ratkaisuja, joilla tuetaan strategisen johdon kykyä ymmärtää palveluliiketoiminnan vaatimuksia ja vahvistetaan henkilöstön asiakassuuntautuneisuutta sekä yrityksen palvelukykyä ja -kulttuuria. Projekti oli osa Tekesin Serve-ohjelmaa (Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille 2006–2013).

Muutos palvelukyvyn ja -kulttuurin kautta tarkoittaa muutosta omakohtaisen palveluliiketoiminnan ymmärrykseen, palveluliiketoiminnan kehittymistä tukeviin johtamis- ja kehityskäytäntöihin sekä tärkeimpänä asiakassuhteeseen ja vuorovaikutukseen. Jotta yritykset pystyvät kehittämään menestyksekkästä palveluliiketoimintaa, on otettava huomioon henkilöstön, yritysjohdon, yrityskulttuurin sekä asiakas- ja toimittajayhteistyön näkökulmat (Nuutinen & Lappalainen 2010).

Tämä julkaisu on kaikille b-to-b-palveluliiketoiminnan kehittämisestä kiinnostuneille. Julkaisussa kuvataan käytännönläheisesti asioita, jotka estävät ja vaikeuttavat palveluliiketoiminnan kehittämistä erilaisissa yrityksissä. Lisäksi kerromme esimerkkien kautta esteiden murtamisesta ja onnistuneista kokemuksista palveluliiketoimintaan liittyvien osa-alueiden edistämisessä.

Keskitymme erityisesti asiakassuhteeseen, sillä olemme aiemmissa tutkimuksissa tunnistanee sen uudistamisen kriittiseksi tekijäksi organisaation kulttuurin muuttumisessa. Julkaisu tiivistää tutkimusprojektimme ahaa-elämykset ja opetukset sekä esittää case-tutkimusten ja yritysten ja tutkijoiden vuoropuhelun kautta erilaisia näkökulmia asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kysymyksiin.

Julkaisu on jaettu kahteen pääosaan. Ensimmäisessä osassa esitellään projektin aikana toteutettujen case-tutkimusten keskeisiä tuloksia. Case-tutkimukset muodostavat aihealueiltaan monipuolisen kokonaisuuden, jossa tutkimuksellisia näkökulmina ovat palvelukyvyn ja kulttuurin kehittyminen, liiketoimintamallien kehittäminen sekä epävarmuuden hallinta uuden palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Yhteisenä käytännön teemana on asiakassuhteen kehittyminen. Kukin case-kuvaus kertoo siitä, miten on pystytty laajentamaan näkökulmaa omasta toiminnasta asiakkaiden tai arvoketjun toimintaan.

Julkaisun jälkimmäinen osa perustuu projektin aikana pidettyihin yritysten ja tutkijoiden yhteisiin pyöreän pöydän keskusteluihin. Tässä julkaisussa kyseinen vuoropuhelu kuvataan keskeisten esille nousseiden teemojen ja kysymysten kautta, kuten ”miten myynnin ja asiakaskohtaamisten on muututtava?”, ”onko koko organisaation muututtava?”, ”mistä löytää uskallusta muuttaa järjestelmää, joka on tukenut tuloksekasta liiketoimintaa” ja ”miten vältetään tuote- ja palveluliiketoiminnan vastakkainasettelu”.

Antoisia elämyksiä matkalla palveluliiketoimintaan!

Toni Ahonen, Merja Airola, Inka Lappalainen, Maaria Nuutinen, Markku Reunanen, Tiina Valjakka ja Pasi Valkokari

1. Palveluliiketoiminta mahdollistaa kasvun ja uudistumisen

Monissa teknisen ja teollisen kaupan sekä valmistavan teollisuuden yrityksissä eletään palveluliiketoiminnan kehittämisessä murrosvaihetta. Yritykset hakevat uutta asemaa arvoketjussa, mikä edellyttää muutoksia myös yritysten keskinäisissä yhteistyösuhteissa.

Nämä muutokset totutuissa yhteistyösuhteissa voivat aiheuttaa ristiriitoja yrityksen sisällä. Kyse on perustavanlaatuisesta palvelukyvyyn ja -kulttuurin muutoksesta, kun siirrytään tuotokeskeisestä liiketoiminnasta palvelu- ja asiakasarvoperusteiseen liiketoimintaan. Tämä on yksi keskeisimmistä haasteista, kun halutaan kehittyä palveluliiketoiminnan edelläkävijäksi (ks. lisää Wallin ym. 2012; Hyötyläinen & Nuutinen 2010).

Yrityksen liiketoiminnan (kohteen) muuttuessa myös johtamismallien, osaamisen sekä toiminta- ja ajattelutapojen tulisi muuttua. Palveluliiketoiminnan kehittämisen eri osa-alueille on kehitetty uusia menetelmiä ja työkaluja. Mittavatkaan yksittäiset ponnistelut eri osa-alueilla eivät kuitenkaan saa tarvittavaa muutosta aikaan, jos niitä ei liitetä koko toiminnan muodonmuutokseen pitkäjänteisesti – yhdessä asiakas- ja sidosryhmien kanssa.

Viime vuosien tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena olemme kehittäneet lähestymistavan, jolla voidaan arvioida ja edesauttaa kokonaisuutena yrityksen sisäistä muodonmuutosta, transformaatia, tuotokeskeisestä ajattelu- ja toimintamallista kohti palvelu- ja asiakasarvokeskeistä toimintaa (Nuutinen & Lappalainen 2010; 2012). Niin ikään VTT:n asiantuntijat ovat yhteistyössä yritysten kanssa kehittäneet menetelmiä ja työkaluja, joilla voidaan tunnistaa mahdollisuuksia ja hallita epävarmuutta, kun kehitetään uutta liiketoimintaa sekä asiakasarvoon pohjautuvia palvelukonsepteja.

Olemme tunnistaneet neljä keskeistä, toisensa leikkaavaa tekijää ja niiden rajapinnoille asettuvaa kriittistä kysymystä, joilla saadaan aikaan muutosvoimaa palveluliiketoiminnan kehittämiseen (kuva 1). Ensinnäkin yrityksen strategian tulee lähteä liikkeelle hyödyn tuottamisesta asiakkaalle. Kutsumme tätä palvelusuuntautuneisuudeksi tai asiakasarvosuuntautuneisuudeksi, ja sen tulisi olla läpileikkaava periaate yrityksen liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä.

Strategia ei kuitenkaan saa liikaa irrottautua yrityksen historiasta ja nykytilanteesta realistisina nähtävistä toimintamahdollisuuksista. Tällä on selvä yhteys siihen, miten vahvasti **asiakassuuntautuneisuus** on jo osa **organisaation kulttuuria** – eli missä määrin perustehtäväksi koetaan asiakkaan maailman mahdollisimman syvä ymmärtäminen ja motivaatio omille ponnisteluille löytyä hyödyn tuottamisesta asiakkaalle. Kunnianhimoinen strategia muuttuu organisaatioissa uskottavaksi, jos pystytään perustelemaan sen tarve ja tarjoamaan edellytykset sen käytännön toteuttamiseen.

Tässä julkaisussa kuvatut yritys-caset ovat hyvä esimerkki siitä, että palveluliiketoiminnan kehittäminen on suhteutettava siihen **rooliin**, mikä yrityksen osaamisella (ja tuotteilla ja palveluilla) on **asiakkaan liiketoiminnassa**. Tämä ei kuitenkaan ole mikään staattinen tilanne, ja olennaista onkin pyrkiä tunnistamaan mahdollisuudet laajentaa tai muuntaa nykyistä roolia.

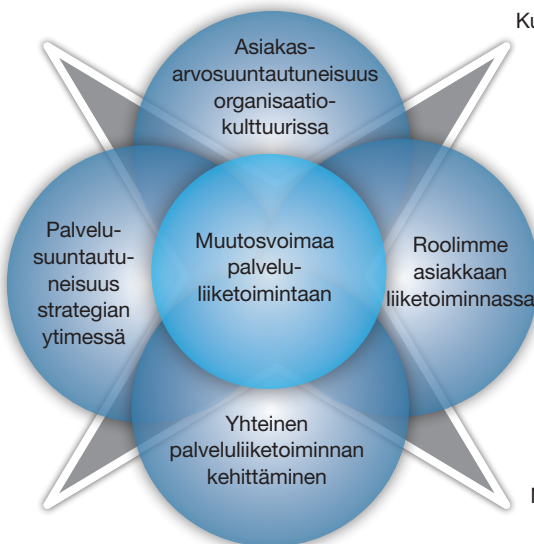
Nykyinen rooli asettaa lähtökohdan asiakkaan kiinnostukselle **yhteiseen kehittämiseen** osallistumiselle: vaikka kirjallisuudessa korostetaan asiakkaan osallistamisen tärkeyttä aina uusien palvelujen kehittämisessä, yhteistoiminnan odotukset (asiakkaan panostuksen suuruus) ja käytettävät menetelmät on syytä suhteuttaa siihen, millaiseksi asiakas mieltää toimittajan nykyroolin. Tämä ei tarkoita, etteikö tätä käsitystä kannattaisi haastaa. Julkaisun ensimmäisen osan case-tutkimuksista ilmenee, että yrityksissä oli hyväksi keinoksi havaittu avainasiakkaiden kanssa käytävät strategiakeskustelut. Näin strategia tulee testatuksi ja perustelluksi asiakasarvon pohjalta.

Mitkä ovat muutoksen perusteet ja tavoitteet ja millä sitä tuetaan?

Kuinka tunnistamme mahdollisuudet?

Millaiset strategiat ovat uskottavia peilattuna nykytilanteeseen?

Mikä on käytännössä mahdollista?



Kuva 1. Keskeiset tekijät ja kysymykset palveluliiketoiminnan kehittämisessä¹.

Uudistunut strategia muotoutuu toteuttamiskelpoiseksi, kun sekä yrityksessä sisäisesti että avainasiakasyhteistyössä luodaan tavoitteellisesti ja käytännössä kokeillen pohjaa uusille liiketoimintamahdollisuuksille, roolin muuttumiselle ja yhteiselle kehittämiselle. Seuraavan luvun case-tutkimuksemme nostavat esiin näitä keskeisiä palveluliiketoiminnan muutoksen edellytyksiä ja niihin liittyviä ratkaistavia kysymyksiä.

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä murrosvaihe ilmenee sekä yleisinä että toimialakohtaisina haasteina. Tämän julkaisun taustalla olevassa ServChange-projektissa tutkimus- ja kehittäiskumppaneina oli teknisen kaupan ja metsäteollisuuden yrityksiä, joita yhdistää se, että toimialojen kasvumahdollisuudet perinteisellä tuotemyynnillä ovat tulevaisuudessa usein melko rajalliset. Metsäteollisuuden ja teknisen kaupan uudistumista ovat osaltaan estäneet myös perinteinen kulttuuri ja toimintamallit. Metsäteollisuudessa on pyritty tuotantolähtöisesti suuruuden ekonomiaan, teknisessä kaupassa taas myyntilähtöisesti nopeaan kaupan "clousaamiseen": molemmat ajattelumallit ovat ristiriitaisia asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan näkökulmasta (Valjakka ym. 2011).

Toisaalta valmistavan teollisuuden haasteina ovat mm. muutokset asiakaskunnan tottumuksissa, kysynnän painopisteiden siirtyminen globaalilla tasolla ja tästä johtuva länsimainen ylikapasiteetti sekä kiristynyt kilpailutilanne. Uusia kilpailu- ja kasvumahdollisuuksia on kuitenkin tunnistettu palvelujen ja kokonaisratkaisujen tarjoamisesta asiakkaille (ks. Valjakka ym. 2011).

Teknisen kaupan ja metsäteollisuuden toimialat tarvitsevat edelläkävijöitä ja positiivisia kasvu- ja uudistumistarinoita palveluliiketoimintaan siirtymisestä. ServChange- projektissa toteutetut case-tutkimukset ja yritysten välinen yhteistyö ja keskustelu ovat yksi askel yrityksissä käynnissä olevan palveluliiketoiminnan muutoksen tukemisessa.

¹ Vrt. Nuutinen & Ojasalo 2013; Nuutinen & Lappalainen 2012.

2. Palveluliiketoimintaan siirtyminen – haasteista ratkaisuihin case-yrityksissä

Yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa.

Miten yksittäiset uudet
avaukset, palveluiden
konseptointi ja pilotointi
tukevat isoa muutosta?

CASE HEXAGON METROLOGY – palveluideasta asiakslähtöiseksi palvelutuotteeksi

HAASTE

Hexagon Metrology Oy on Suomessa toimiva teknologiateollisuuden mittausratkaisutoimittaja, jonka ydinliiketoimintaan kuuluu tuottaa asiak-
kaille kattavia mittaus-, paikoitus- ja laadunvalvontaratkaisuja sekä niihin
liittyviä palveluita. Hexagon Metrology Oy (ent. Visava Oy) on vuonna 2012
ServChange-projektin loppuvaiheessa toteutuneen yrityskaupan johdosta
kansainvälisen Hexagon Metrologyn tytäryhtiö. Yritys pyrkii lisäämään
palveluliiketoiminnan osuutta liikevaihdosta, muuttamaan yrityksessä
vallalla olevaa ajattelumallia vielä aiempaa asiakassuuntautuneemmaksi ja
kehittämään palvelukulttuuria.

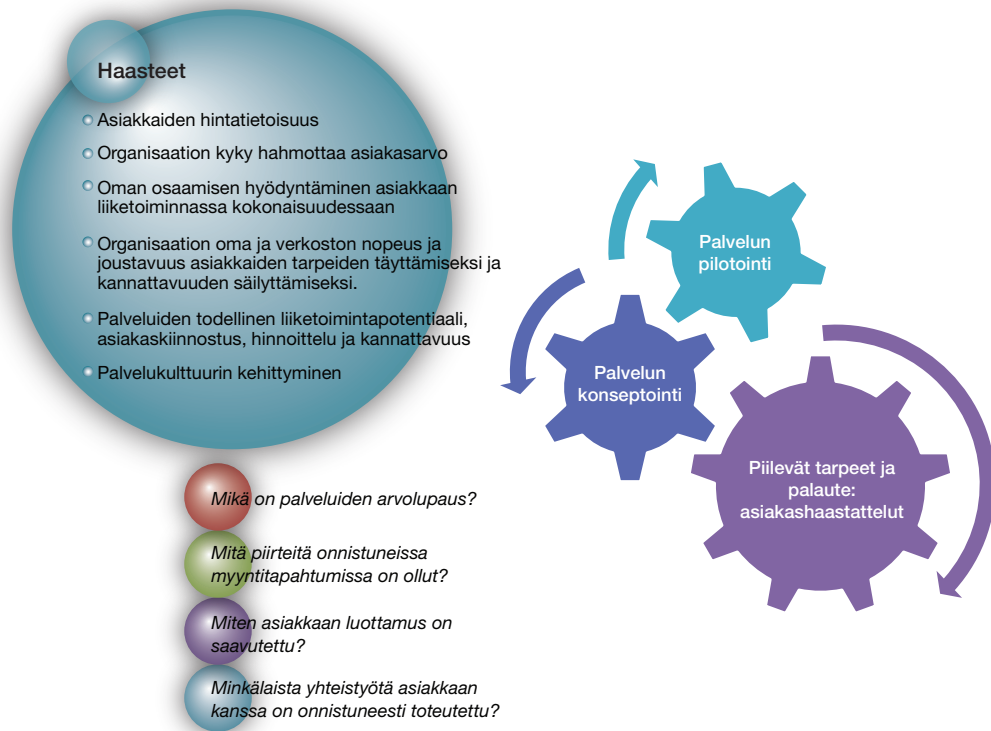
RATKAISU

Muutosta lähdettiin rakentamaan tutkimusprojektin tuella palvelukonsep-
tia kehittäen ja palvelutuotetta pilotoimalla. Tällä tavoin haluttiin saada
kokemusta palvelutuotteen kehittämisestä ja sen toimittamisesta sekä
tuottaa henkilöstölle pohdittavaa sen suhteen, mitä uudet palvelutuotteet
edellyttävät henkilöstöltä. Case-tutkimuksen aikana toteutettiin 1) asiakas-
haastatteluita piilevien tarpeiden tunnistamiseksi ja palautteen saamiseksi
nykytoiminnasta sekä 2) palvelun konseptointi ja pilotointi. Hexagon Met-
rology ryhtyi tämän jälkeen aktiivisesti tarjoamaan palvelua potentiaaliselle
asiakaskunnalleen, yhteistyössä kumppaniverkostonsa kanssa.

HYÖDYT

Case-tutkimuksen aikana opittiin paljon siitä, miten palveluita kehitetään
käytännönläheisesti ja asiakaskeskeisesti. Merkittävänä saavutuksina
voidaankin pitää yksittäisen palvelun kannalta palvelun tuotteistamista ja
pilotoinnin onnistumista sekä organisaation kannalta itse prosessia, joka
oli opettavainen ja hyödyllinen uusia palvelukonsepteja kehitettäessä.

Hexagon Metrologyn lähtökohdat palveluliiketoiminnan kehittämiseen



Hexagon Metrologyn case-tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli oppia organisaationa uutta palveluliiketoiminnan vaatimuksista ja kehittämisestä. Oppiminen tapahtui uuden palvelutuotteen kehittämisen ja pilotoinnin kautta. Tavoitteena oli siis paitsi jo lyhyellä tähtäimellä saada onnistumisia ja liikevaihtoa palveluista niin myös saada arvokasta, myöhemmin hyödynnettävää oppia palveluiden kehittämisestä ja toimittamisesta.

Hexagon Metrologyn vahvaan tuoteosaamiseen pohjautuvan liiketoiminnan keskeisenä haasteena ovat pienenevät katteet. Näin ollen yrityksellä on selkeä tarve erottautua kilpailijoista toimijana, joka pystyy aiempaa paremmin tukemaan asiakkaan liiketoimintaa osaamisellaan. Kehitettäviin palvelukonsepteihin ja niiden menestysmahdollisuuksiin liittyy niin ikään haasteita, kuten asiakkaiden hintatietoisuus, organisaation kyky hahmottaa asiakasarvo, oman osaamisen hyödyntäminen asiakkaan liiketoiminnassa kokonaisuudessaan sekä organisaation palvelukulttuurin kehittyminen.

Lisäksi on käytännön tason haasteita, jotka tulee huomioida suunnittelussa: muun muassa palveluiden todellinen liiketoimintapotentiaali ja asiakaskiinnostus, hinnoittelu ja kannattavuus sekä organisaation ja verkoston nopeus ja joustavuus asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi ja kannattavuuden säilyttämiseksi.

Hexagon Metrologyn on myös huomioitava, että asiakasorganisaatioiden toimintatavat ja kulttuuri eroavat toisistaan merkittävästi. Erot perustuvat osaltaan laajaan ja erikokoisiin yrityksiä sisältävään asiakaskuntaan. Palveluiden hyötyjen argumentointi voi vaatia pureutumista peruskysymyksiin ulkoistamisen mahdollisuuksista ja riskeistä: asiakkaalla voi olla esimerkiksi tapana tehdä asioita itse, vaikka haasteena on toisaalta resurssi- ja osaamispula ja tarve keskittyä ydinliiketoimintaan.

Yrityksen haasteeksi tunnistettiin myös osaamisen rakentaminen asiakaskeskusteluihin; miten mennä palveluliiketoiminnan alueella konkretiaan asti asiakkaan kanssa. Tavoitteena on, että organisaatiossa opitaan yhdessä uusia keinoja asiakastyöhön ja uudenlaisten liiketoimintamallien vaatimuksia.

Organisaation keskeisenä menestystekijänä mutta samalla yhtenä hidasteena yhteisten toimintatapojen muotoutumiselle on henkilöstön tiivis asiakastyö. Jatkuva matkustamista edellyttävä asiakastyö ja harvat mahdollisuudet yhteisille tilaisuuksille ja tietojen ja näkemysten vaihtamiselle edellyttävät sitä, että yhteiset tilaisuudet pitää käyttää tehokkaasti yhteisten toimintatapojen kehittämiseen.

Miten palveluliiketoimintaa kehitetään?

Hexagon Metrologyn case-tutkimus rakennettiin vahvasti palvelutuotteen kehittämisen ja pilotoinnin ympärille. Tavoitteena oli oppia, mitä palveluiden kehittäminen vaatii organisaation sisäiseltä yhteistyöltä ja asiakasyhteistyöltä. Tämän johdosta aiemmin esille nousutta palveluideaa, kalibrintipalvelua, jalostettiin case-tutkimuksen aikana tiiviissä yhteistyössä henkilöstön ja valittujen asiakastahojen kanssa. Eteneminen perustui seuraaviin vaiheisiin ja tehtäviin:

- asiakashaastattelut uusien asiakastarpeiden tunnistamiseksi, palautteen saamiseksi Hexagon Metrologyn toimintamalleista nykyisen liiketoiminnan puitteissa ja palveluideaan liittyvien kehitysehdotusten keräämiseksi
- palvelun konseptointi, johon oli nimetty päävastuullinen ja jonka etenemistä tuettiin organisaation muiden edustajien ja VTT:n edustajien palautteella
- palvelun pilotointi, joka toteutettiin tiiviissä yhteistyössä luottoasiakkaan kanssa.

Case-tutkimus kohdistui konkreettisesti mittalaitteiden kalibrintipalvelun ja sen ympärillä toteutettavan asiakasyhteistyön kehittämiseen. Prosessin aikana pohdittiin useita palveluliiketoiminnan haasteita ja kysymyksiä sekä liiketoimintamallin elementtejä myös laajemmin: **mikä on palveluiden arvolupaus, mitä piirteitä onnistuneissa myyntitapahtumissa on ollut, miten asiakkaan luottamus on saavutettu ja minkälaista yhteistyötä asiakkaan kanssa on onnistuneesti toteutettu.**

Hexagon Metrologyn kokeneiden asiakastyössä toimivien osaajien mukaan keskeistä kaikissa onnistumisissa on ollut tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa siten, että asiakas ei ole jäänyt mahdollisten ongelmien kanssa yksin ja toisaalta yhteydenpito on ollut jatkuvaa ja tietoa on välitetty aktiivisesti asiakkaalle.

Palvelun konseptointiin ja pilotointiin liittyvä kehitystyö toteutettiin siten, että Hexagon Metrologyn kantoi vastuun kehityksen organisoinnista ja toteutuksesta. VTT toimi asiantuntijaroolissa projektin aikana vastuullaan muun muassa asiakashaastattelut, workshop-tilaisuudet ja työkokoukset palvelukonseptin kehityksen ja sen tuotteistamisen aikana.

Keskeistä kehityksessä oli tiivis asiakasyhteistyö. Liikkeelle lähdettiin asiakashaastatteluin, pilotointi toteutettiin tiiviissä yhteistyössä valitun luottoasiakkaan kanssa ja asiakas kutsuttiin muun muassa mukaan Hexagon Metrologyn kehityspäivään kertomaan näkemyksiään organisaation nykytoiminnasta ja palveluosaamisen hyödyntämisestä sekä keskustelemaan avoimesti tulevaisuudessa toteutettavasta yhteistyöstä.

Miten Hexagon Metrologyn hyötyi yhteistyöstä?

Pilottiprojektilla haettiin onnistuneita avauksia palveluliiketoiminnalle, jotta organisaatio voi oppia palveluliiketoiminnasta, sen vaikutuksista asiakastyöhön ja käytännön kehittämistyöstä enemmän. Voidaan todeta, että tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Hexagon Metrologyn kannalta on esimerkiksi huomattu, että kehittämisen painopistealueet valittaisiin jälkikäteen toisin, tietyt vaiheet haluttaisiin toteuttaa vähemmällä resursseilla ja tietyt toimenpiteet pystyttäisiin toteuttamaan nopeammin. Tämä osoittaa, että kehitystyö kantaa hedelmää kerättyjen kokemusten kautta myös jatkossa.

Asiakashaastattelut olivat keino kerätä tärkeää palautetta nykyisestä liiketoiminnasta ja asiakas-suhteista. Lisäksi ne tarjosivat keskustelunavauksia uusista mahdollisuuksista, jotka perustuivat asiakkaiden liiketoiminnan mahdollisiin muutoksiin ja uusiin tarpeisiin.

Kehitystyön seuraava vaihe eli valitun palveluidean konseptointi ja varsinainen sisällön ja implementoinnin kehittäminen oli oppimisen kannalta erittäin merkittävä. Hexagon Metrologyn tuotteistai palvelun case-tutkimuksen ja oman kehitystyönsä aikana saatujen kokemusten pohjalta. Tuotteistettua palvelua voidaan pitää konkreettisimpana saavutuksena, johon tutkimuksella on ollut vaikuttavuutta.

Koko organisaatiota tarkasteltaessa fokus on edelleen vanhoissa tehtävissä. On kuitenkin olennaista kysyä, miten koko henkilöstön osaaminen saadaan mukaan uusien liiketoimintamallien kehittämiseen ja miten välitetään kehitystyön kokemukset koko organisaatiolle. Henkilöstön vanhat tehtävät tukevat palveluliiketoiminnan kehittämistä ja toteuttamista, sillä henkilöstö toimii jo nyt erittäin tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Hexagon Metrologyyssä koetaan, että aktiivinen asiakas on organisaation kannalta tärkeä muutosvoima ja asiakassuhteisiin panostaminen myös omia toimintatapoja kehittämällä on ensiarvoisen tärkeää. Sitä kautta saadaan muutokseen vauhtia, ja yhteisesti tunnustetut asiakasvaatimukset ja muutokset toimintaympäristössä motivoivat toimintatapojen muuttamiseen. Yritys hakee tätä kautta muutosta palvelukulttuuriin.

Hexagon Metrologyyssä on huomattu, että kehitystyön aikana on opittu paljon palveluliiketoiminnasta. Jatkossa fokusta halutaan laajentaa eli katsoa mahdollisuuksia aiempaa avoimemmin, sekä edetä nopeammin ja rohkeammin.



Pilotti-projektilla oppii.

CASE STORA ENSO – arvoketjuysteistyön uusi toimintamalli

**Uudistuvat roolit
asiakasyhteistyössä ja koko
arvoketjussa.**

Miten kehittää uusia palvelu-
ja yhteistyömahdollisuuksia
arvoketjussa?

HAASTE

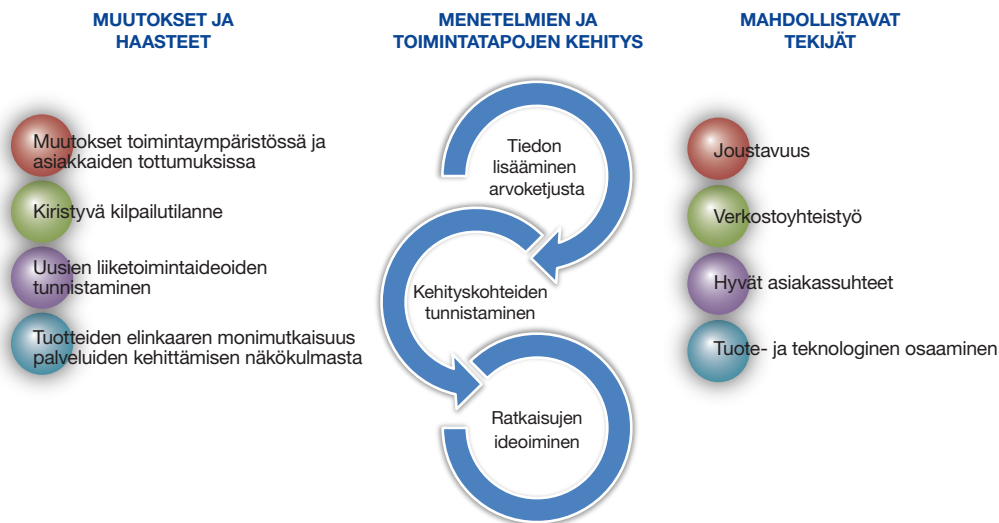
Stora Enso Oyj on paperi-, biomateriaali-, puutuote- ja pakkausteollisuuden maailmanlaajuinen toimija. Konserni työllistää 30 000 henkilöä yli 35 maassa. Stora Ensolla on laajan tuotevalikoimansa myötä laaja asiakaskunta aina kustantamoista ja painotaloista pakkaus- ja rakennusteollisuuteen. Stora Enson toimialan keskeisinä haasteina on kysynnän painopisteiden siirtyminen globaalilla tasolla ja tästä johtuva länsimainen ylikapasiteetti sekä kiristynyt kilpailutilanne. Kilpailukykyyn voidaan vaikuttaa mm. lisäämällä joustavuutta, verkostoyhteistyötä ja asiakasläh- tösten palveluiden tarjontaa. Tutkimus-casen tavoitteena oli ymmärtää paremmin palveluliiketoimintamahdollisuuksia sekä rakentaa uudenlainen asiakasyhteistyön muoto arvoketjun toimintatehokkuuden kehittämiseksi.

RATKAISU

Case-tutkimuksessa kerättiin tietoa pakkausliiketoiminnan toimintaympäristön muutoksista ja uudistuvista asiakastarpeista. Lisäksi kehitettiin kokeilun kautta pakkausarvoketjun toimijoiden kesken järjestelmällinen yhteistyömalli, jossa tunnistettiin ja arvioitiin yhteiseen arvoketjuun liittyviä kehityskohteita ja ideoitiin näihin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja ja palvelu- ja yhteistyömahdollisuuksia. Kerätyn tiedon pohjalta luonnosteltiin valittuun palveluideaan pohjautuvaa liiketoimintamallia.

HYÖDYT

Case-tutkimuksen aikana saatiin arvokasta kokemusta arvoketjun toimijoiden välisestä yhteistyöstä, jolle järjestelmällinen lähestymistapa analysointimenetelmineen tarjosi perustan. Rakentava, järjestelmällinen ja hyvin dokumentoitu keskustelu ja kommunikaatio koettiin yhteisen ymmärryksen luomisen kanalta oleelliseksi. Yhteistyön toimivuuden kannalta tärkeä asia, osapuolten välinen luottamus, perustui myös tässä tapauksessa aiempiin onnistuneisiin yhteistyökokemuksiin sekä kommunikaation avoimuuteen. Täten kokemukset olivat positiivisia, ja erityisesti yhteistyön ja sitä tukevien toimintamallien hyödyllisyys tunnustettiin. Kokeiltu toimintamalli mahdollistaa myös tulevaisuudessa sen, että pakkaamiseen löydetään aiempaa paremmin soveltuvampia ja kokonaistehokkuuden kannalta parhaita, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä vaikuttavia ratkaisuja.



Stora Enson tarpeet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi

Valmistavan teollisuuden ja erityisesti paperiteollisuuden haasteina ovat muun muassa muutokset asiakaskunnan tottumuksissa, kysynnän painopisteiden siirtyminen globaalilla tasolla ja tästä johtuva länsimainen ylikapasiteetti ja kirstynyt kilpailutilanne. Stora Enson toimialalla innovaatioita on kuitenkin syntynyt tuotantokapasiteetin tehostamiseksi sekä muun muassa uusina toiminnallisina ja älyyn perustuvina tuotteina ja uusina, erityisesti bio-puolen, liiketoimintoina.

Toimialan haasteena on ollut tunnistaa, mitä mahdollisuuksia palveluliiketoiminta voi tarjota alan yrityksille. Siinä missä alan murros ja muutokset toimintaympäristössä aikaansaavat tarpeen muuttaa omaa toimintaa ja hakea aktiivisesti uusia liiketoimintaideoita, haasteena on edelleen tunnistaa liiketoiminnaksi käännettäviä, muuttuviin asiakastarpeisiin pureutuvia palvelukonsepteja.

Verrattuna esimerkiksi kone- ja laitevalmistajiin alan haasteena on tuotteiden elinkaaren monimutkaisempi luonne palveluiden kehittämisen kannalta. Toisaalta arvoketjujen toiminnan piirteet mahdollistavat usein paremmin jatkuvien asiakassuhteiden ja vuorovaikutuksen säilymisen. Nykyisten liiketoimintamallien vaatimuksiin nähden asiakasyhteistyön koetaan toimivan varsin hyvin.

Asiakassuhteissa noudatettavat hyvät käytännöt perustuvat usein henkilökohtaisiin suhteisiin. Kysymys on kuitenkin myös siitä, miten asiakassuhteen hyviä toimintatapoja voidaan levittää ja ottaa laajasti oppia toimiviksi koetuista malleista. Systemaattisuuden ja prosessien tarve on siis olemassa. Stora Enson case-tutkimuksen tärkeänä tavoitteena oli arvioida ja kehittää uusia asiakasyhteistyön muotoja. Toimintamallien tuli tarjota hyötyä kaikille mukana oleville yrityksille siten, että niiden avulla voitaisiin tunnistaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä vaikuttavia keinoja, joilla tehostetaan yhteisen arvoketjun toimintaa.

Miten asiakassuhteen hyviä toimintatapoja levitetään laajemmalle?

Uudet menetelmät palveluliiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiselle ja asiakasyhteistyölle

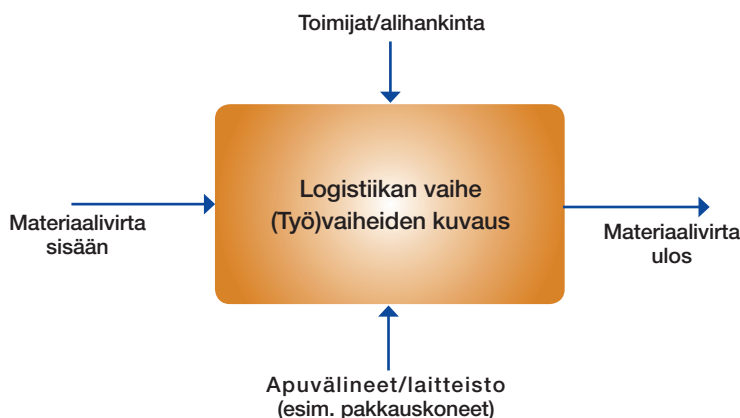
Stora Enson case-tutkimuksen esiselvitys- ja asiakashaastatteluosuus muodosti pohjan arvoketjun yhteistyöhön painottuvalle vaiheelle, jota voidaan pitää resurssien ja tutkimuksen vaikuttavuuden kannalta tämän tutkimuksen merkittävimpänä vaiheena. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa mukana oleville osapuolille, luoda yhteistä ymmärrystä ja tehostaa yhteistyötä. Tämän vaiheen tehtäviä olivat

- 1) logistiikan arvoketjun toiminnallisen kuvauksen laatiminen
- 2) ketjun kehityskohteiden tunnistus ja potentiaalinen arviointi
- 3) palvelu- ja ratkaisuvaihtoehtojen ideointi.

Esitetyt vaiheet perustuvat riskienhallinnan periaatteisiin siten, että kehityskohteiden tunnistaminen ja analysointi toimivat lähtökohtana uusien ratkaisujen kehittämiseksi. Esimerkiksi tässä tapauksessa tehtävän 2 yhteydessä toteutetun riskianalyysin sovelluksen rooli palveluliiketoiminnan kehittämisessä on tukea palvelujen ideointia ja konseptointia. Analyysi tukee asiakkaiden haasteisiin liittyvien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista, asiakasarvon hahmottamista ja asiakaskohtaisten ratkaisujen löytämistä. Asiakassuhteiden tai arvoketjuyhteistyön kehittymisen kannalta keskeistä on se, että menetelmät tukevat yhdessä tekemistä.

Case-tutkimus toteutettiin Stora Enson, VTT:n ja arvoketjuun kuuluvien kumppaniyritysten yhteistyönä. Toiminnallisella kuvauksella muodostettiin yhteinen käsitys logistiikkaketjusta analyysin lähtökohdaksi. Kokonaisuudessaan laadittu kuvaus ja sen pohjalta toteutettava analysointi (tehtävä 2) tuottivat uutta tietoa arvoketjun tehokkuuden eri kehityskohteista.

Esitetyllä etenemistavalla oli mahdollista käsitellä panostuskohteeksi valitun logistisen ketjun näkökohtia laajasti ja tunnistaa keinoja, joilla arvoketjun toimijat voivat yhteistyössä sekä kehittää nopeita ratkaisuja että laatia pitkäjänteisempiä suunnitelmia palveluiden kehittämiseksi. Kuvassa 2 on esitetty yhteistyössä sovellettava yksittäisen vaiheen toimintojen kuvausmalli, jonka pohjalta toimintoja analysoitiin niin ikään toimijoiden välisenä yhteistyönä. Toimintaketjujen kuvaaminen pautsi parantaa yhteistä kokonaisymmärrystä tilanteesta myös kehittää asiakassuhdetta.



Kuva 2. Logistiikkaketjun analysoitavan vaiheen kuvaus.

Taulukko 1. Kehityskohteiden tunnistamiseen käytetty menetelmä ja esimerkki menetelmän hyödyntämisestä.

Logistiikan vaihe	Työvaihe / toiminto	Häiriö, tehottomuus, muu kehityskohde, syytekijät	Vaikutukset logistiikan tehokkuuteen	Riskin ja palvelu-potentiaalin arviointi	Toimenpiteet ja muut huomiot
Merkittään analysoitavana oleva logistiikka-ketjun vaihe.	Työvaiheen ja vaiheeseen liittyvän tarkasteltavan toiminnon yksityiskohtainen kuvaus.	Työvaiheeseen tunnistetun haasteen kuvaus ja syytekijöiden tarkastelu.	Kuvataan laadullisesti, miten ja kuinka paljon tunnistettu kehityskohde vaikuttaa logistiikan tehokkuuteen.	Luokitellaan kehityskohde erikseen laaditun luokittelumallin mukaisesti.	Merkittään analyysin aikana esille tulleita lisäselvennyksiä kuhunkin skenaarioon liittyen sekä kirjataan ylös mahdollisesti esille tulevia alustavia ratkaisuvaihtoehtoja.

Muun muassa Hakanen ja Koivisto (2010) ovat jäsentäneet verkostomaiseen palvelukehitykseen liittyviä haasteita ja ratkaisuja. Yhteistä heidän esittämissään ratkaisuisa on vahva asiakaskeisyys. Stora Enson case-tutkimuksen yhteydessä on esitetty niin ikään asiakaslähtöinen ja järjestelmällinen toimintamalli yhteistyön rungoksi. Työn kannalta on ollut tärkeintä tuoda uusia yhteisiä vuorovaikutuskeinoja asiakasrajapinnassa toimiville.

Sitoutuminen on tärkeää paitsi palvelua kehittävän yrityksen sisällä, myös muiden arvoketjun toimijoiden osalta. Haasteena on irrottautua arjen ongelmista ja pohtia asiakasta ja koko arvoketjua hyödyttäviä ratkaisuja pitkällä tähtäimellä. Vaikka tavoite on pohtia erityisesti pitemmän aikavälin ratkaisuja, samalla voidaan nostaa esille myös akuutteja ongelmia.

Tyypillistä on, että arvoketjun eri toimijoilla on eritasoisia tavoitteita ja motiiveja yhteistyön suhteen, siksi myös akuuttien ongelmien käsittely on yhteistyön sujuvuuden ja luottamuksen rakentamisen kannalta kannatettavaa. Jotta lisäksi varmistetaan ettei tärkeitä näkökohtia jää käsittelemättä, liian tiukkaa lähtökohtaista rajausta keskusteluun otettavista haasteista ei ole suositeltavaa tehdä.

Keskeistä on kuitenkin se, että yhteistyössä ei ainoastaan keskitytä yksittäisten pienten ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen pohtimiseen vaan pyritään näkemään pidemmälle. Edellä kuvatun kaltaisen asiakasyhteistyön onnistuminen perustuu tavoitteiden selkeyteen ja eri osapuolten tavoitteiden huomiointiin. Erilaiset lähtökohdat ja näkökulmat huomioiden tavoitteet tulee määrittää avoimesti osapuolten kesken.

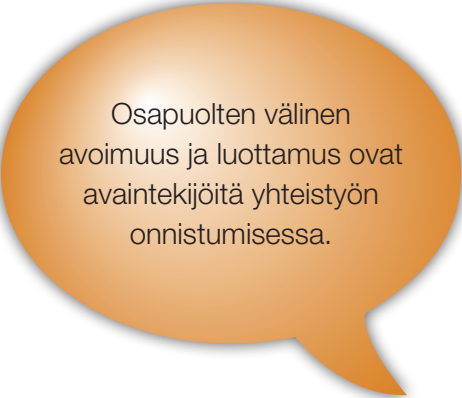
Tärkeänä perusteena case-tutkimuksessa toteutetulle yhteiselle analyysityölle oli se, että asiakaskunnassa ja koko arvoketjussa on hahmotettu tarve, että toimittajien täytyy ottaa suurempi rooli kuin pelkkä asiakkaan asettamien speksien täyttäminen. Yhteistyösuhdetta haluttiin laajentaa siten, että toimittajat keräävät yhä enemmän tietoa asiakkaan toiminnasta, ja muodostavat uuteen asiakastietoon ja olemassa olevaan osaamiseen perustuen kattavan käsityksen asiakastarpeista.

On tärkeää, että pohditaan koko arvoketjua pitkällä tähtäimellä hyödyttäviä ratkaisuja.

Toisaalta toimittajan tavoitteena oli luoda yhteistyössä arvoketjun eri pelureiden kanssa aiempaa parempi yhteinen ymmärrys eri ongelmakohtista ja tarpeista.

Arvoketjun analyysi vaatii laajasti toteutettuna paljon resursseja mukana olevilta toimijoilta. Tarkastelun kohdetta onkin tarpeen rajata yhteisesti asetettujen tavoitteiden perusteella, huomioiden edellä mainitut rajauksiin liittyvät näkökohdat. Esitettyä toimintatapaa ei kuitenkaan pidä toisaalta nähdä kertaluonteisena analyysinä vaan jatkuvasti hyödynnettävänä mahdollisuutena normaalin asiakastyön ja arvoverkostoyhteistyön täydentäjänä. Tällöin on mahdollista pohtia esimerkiksi menetelmien käyttöönottoa ”kevyempänä versiona”.

Mikäli tavoitteena on vaikkapa hyödyntää asiakaskohtaukset aiempaa paremmin ja tunnistaa sekä välittömiä myyntimahdollisuuksia että pitemmän aikavälin kehittämistarpeita, menetelmät tarjoavat rungon yhteiselle keskustelulle. Osapuolten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on tärkeää, ja tiedon jakaminen osapuolten kesken avoimesti on toiminnan edellytys. Jotta toimintamalli jää kiinteäksi osaksi organisaation toimintaa, se pitää sitoa olemassa oleviin palveluliiketoiminnan malleihin ja prosesseihin. Muuten vaarana on, että toimintatapa ja kehitetyt menetelmät jäävät irrallisiksi ja yksittäisten henkilöiden varaan.



Osapuolten välinen
avoimuus ja luottamus ovat
avaintekijöitä yhteistyön
onnistumisessa.

Stora Enson saamat hyödyt ja kokemukset palveluliiketoiminnan kehittämisestä

Yritykset tarvitsevat asiakaslähtöisten kannattavien palveluiden kehittämiseen keinoja, joilla ne voivat tunnistaa liiketoimintamahdollisuutensa tehokkaasti (Paasi & Valkokari 2010). Tässä case-tutkimuksessa hyödynnetty toimintamalli mahdollistaa uuden tiedon luomisen olemassa olevien arvoketjujen toiminnasta ja piilevistä tarpeista, muutostekijöistä sekä Stora Enson mahdollisuuksista vastata näihin. Toimintaketjun kuvauksella ja yhteistyössä laaditulla analyysillä voidaan aiempaa paremmin muodostaa käsitys arvosta, joka syntyy potentiaalisesta palvelusta, ja kokonaisuudesta, johon tarjottu palvelu liittyy.

Toimintamallia oli mahdollisuus soveltaa käytännön tilanteeseen arvoketjun osapuolten välisessä yhteistyössä. Yhteistyössä toteutunut osapuolten avoimuus ja rakentunut luottamus ovat avaintekijöitä yhteistyön onnistumisen kannalta, ja niiden rakentamiseen on erityisesti panostettava myös uusissa yhteistyösuhteissa. Esitetty toimintamalli antaa käytännönläheisen rungon ja järjestelmällisen etenemistavan yhteistyön toteuttamiselle ja tukee tältä osin luottamuksen ja avoimuuden kehittymistä osapuolten välillä.



**Asiakas- ja palvelu-
suuntautuneen kulttuurin
rakentuminen.**

Miten yrityksen muutosprosessia on mahdollista tukea? Miten hyödyntää olemassa oleva osaaminen palveluissa?

CASE FINNSTAPLES – uusi palvelukonsepti organisaation yhteisen toimintatavan tukena

HAASTE

Oy Finnstaples Ab on pakkausalan moniosaaja ja ”pakkausketjun hallitsija” (www.finnstaples.fi), joka tarjoaa asiakkaille palvelukokonaisuuden sekä toimintamallin, joka edistää kustannustehokkuutta. Yritys on kasvuhakuinen ja on jo pidempään systemaattisesti pyrkinyt kasvamaan alan kokonaistoimittajaksi. Logistiikkakeskuksen rakentaminen vuonna 2008 paransi tukkukaupan ”peruspalvelua” eli valikoimaa ja saatavuutta. Maantieteellistä kattavuutta ja erityisesti jalostus- ja tuotantotoiminnan lisäämistä palveluihin saatiin, kun konserniin yhdistettiin vuoden 2008 lopussa Packlink Oy ja vuoden 2011 alussa Paccarelli Oy. Tarkoituksena oli luoda palvelu- ja logistiikkakokonaisuus, joka vastaa entistä joustavammin ja tehokkaammin asiakaskunnan muuttuviin tarpeisiin. Konsernin liikevaihto on noin yhdeksän miljoonaa euroa ja kokonaisvahvuus 23 työntekijää (vuonna 2012). Haasteena oli sulauttaa yritykset yhdeksi synergiaetuja hyödyntäväksi kokonaisuudeksi ja muotoilla palvelulupaus uudelleen asiakassuuntaan.

RATKAISU

Tavoiteltu muutos vaati muutosta sekä yrityksen sisällä että asiakaskunnassa. Myyjien pitää hallita laajempi tarjooma ja hahmottaa, mitä kokonaispalvelu voi tarkoittaa kunkin asiakkaan lähtökohdista. Työkaluksi kehitettiin Pakkaushuoltamo-konsepti, jonka tavoitteena on kommunikoida asiakkaalle, mitä uudistunut yritys haluaa olla ja mihin se pystyy. Konseptin ideana on kuvastaa palveluasennetta ja kokonaisvaltaista huolenpitoa asiakkaasta. Case-tutkimus tuki osaltaan yrityksessä käynnissä olevaa asiakas- ja palvelusuuntautuneen kulttuurin rakentamista henkilöstö- ja asiakashaastatteluin sekä yrityksen sisäisin työpajoin.

HYÖDYT

Yrityksen työntekijät näkivät Pakkaushuoltamo-konseptin poikkeuksesta hyvänä ja positiivisena asiana, joka kuvaa yhtenäisyyttä ja sitä, että asiakasta palvellaan kaikin tavoin. Työntekijöiden mukaan ”siinä näkyy monipuolisuus, joustavuus ja nopeus”. Konsepti on lisännyt yrityksen sisällä yhteistä ymmärrystä siitä, mitä palveluliiketoiminta on, ja toiminut konsernin osien yhdistävänä tekijänä. Tutkijoiden haastattelemat asiakkaat olivat tyytyväisiä yhteistyöhön, joka heidän mielestään viestii asiakasymmärryksestä käytännössä. Uusi visuaalinen ilme pyrkii osaltaan kuvastamaan uudistumista.

Mihin tarvitaan muutosta ja asiantuntijatukea?

Oy Finnstaples Ab on jo pidemmän aikaa systemaattisesti kehittänyt toimintaa ja hakenut kasvua muun muassa rakentamalla nykyaikaisen logistiikkakeskuksen sekä laajentamalla tarjoomaa.

Tavoitteena on luoda pakkausosalalle yhä vahvempi toimija, joka pystyy reagoimaan asiakaskunnan kaikkiin pakkaustarpeisiin. Tarjoomana pakkausketjun suunnittelu ja hallinta tarkoittavat asiakaslähtöistä mallia, jonka lähtökohtana on asiakkaan tarpeisiin räätälöity pakkaaminen, varastointi ja kuljetus.

Yhdistämällä konserniin Packlink Oy sekä myöhemmin Paccarelli Oy pakkausketjuajattelua vietiin ketjun molemmissa päissä askeleen pidemmälle. Ketjun alkuun saatiin tuotekehitys ja aaltopahvin jalostus. Myös tuote- ja kuljetuspakkaamiseen tarvittava materiaali- ja konevalikoima laajeni. Ketjun lopussa itse suunniteltu pakkaustuote kohtaa kuluttajan, eli mukaan saatiin kuluttajapakkaukset ja promootiotuotteet.

Finnstaplesilla oli jo pidemmän aikaa lanseerattu kokonaistoimittajan teemaa. Vuosien saatossa laaja tuotekirjo on vähitellen konkretisoitunut asiakkaille. Yhdistämällä saatiin uutta osaamista, laajempi osuus pakkausketjusta sekä tietenkin laajennettiin asiakaskuntaa. Samalla syntyi monta haastetta: muun muassa alueelliset jaot olivat osittain päällekkäisiä, ja ne täytyi vastuuttaa yhteistyössä uudelleen.

Haasteena on saada muutos käytäntöön ja selkeä viesti myös asiakaskunnalle uusista yhteistyön mahdollisuuksista aikaisemmin pahvilaatikoiden toimittajana nähdyltä kumppanilta. Yhdistymisen jälkeen johdon sisäisenä haasteena oli yhdistettyjen yritysten toimintatapojen erilaisuus, kolmen pk-yrityksen yhdistäminen niin, että syntyy oikeasti synergiaetuja, ja ”isomman yrityksen” toimintatapojen kehittäminen yhdessä.

Työkaluksi ideoitiin konsepti ”Pakkaushuoltamo”, joka kuvasti palveluasennetta ja kokonaisvaltaista huolenpitoa asiakkaasta.

Näin ratkaisu rakennettiin

Pakkauksen ja pakkaamisen rooli ja merkitys eri asiakkaille vaihtelee suuresti. Pakkaaminen voi olla integroitu osa asiakkaan tuotantoprosessia, yksi brändin rakentamisen keino, optimoinnin kohde (vähemmän materiaalia) tai kaikkea tätä. Finnstaplesille ja Packlinkille on tyypillistä pitkäaikainen yhteistyösuhde asiakkaan kanssa.



www.pakkaushuoltamo.fi

Ensimmäinen julkisempi testi uudelle kokonaisuudelle olivat pakkausalan messut, joissa kahden yrityksen piti toimia yhden lipun alla ja kommunikoida asiakkaille uudistuneen yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista. Työkaluksi ideoitiin konsepti ”Pakkaushuoltamo”, joka kuvasti palveluasennetta ja kokonaisvaltaista huolenpitoa asiakkaasta. Konsepti syntyi, kun mietittiin, mitä kaikkea palvelukulttuurin muutoksen pitää viestiä: palveluhalukkuutta, intoa, rentoa fiilistä, asian-tuntevaa alan tuntemusta jne. Pakkaushuoltamo oli mahdollisuus muodostaa yhteinen ja omanäköinen konsepti asiakassuuntaan.

Pakkaushuoltamon visuaalinen ilme suunniteltiin messuille yhdessä työntekijöiden kanssa, mutta messujen jälkeen operatiiviset yhdistämisen haasteet jättivät konseptin yhteisen jatkokehittelyn vähiin. Myöhemmin on avattu myös pakkaushuoltamo-sivusto (www.pakkaushuoltamo.fi), jossa koko tarjooma on laajasti esillä.

Miten Finnstaples on hyötynyt muutosprosessista?

Yritystotot ovat tuoneet paljon uusia mahdollisuuksia: yhdistymisellä on saavutettu jo tuloksia, synergioita ja kasvua, tosin aluksi kannattavuuden kustannuksella. Yhdistämällä pk-yritysten voimat saatiin uutta osaamista, laajennettiin tarjoomaa, otettiin haltuun laajempi osuus pakkausketjusta sekä kasvatettiin asiakaskuntaa.

Tutkijoiden haastatteluissa yrityksen työntekijät näkivät pakkaushuoltamokonseptin kaikin puolin positiivisena asiana: ”Mun mielestä se on ihan hyvä, kun yhteisen markkinointibrändin alta löytää yritykset.” Pakkaushuoltamon nähtiin luovan mielikuvaa palvelusta sekä samalla konkreetisoivan sitä, mitä palveluliiketoiminta yrityksessä tarkoittaa. Perinteinen huoltamo, joka pakkaushuoltamoa ideoidessa oli esikuvana, palvelee kaikin tavoin ja niin että asiakkaan ei valmiiksi tarvitse tietää, mikä on ongelma.

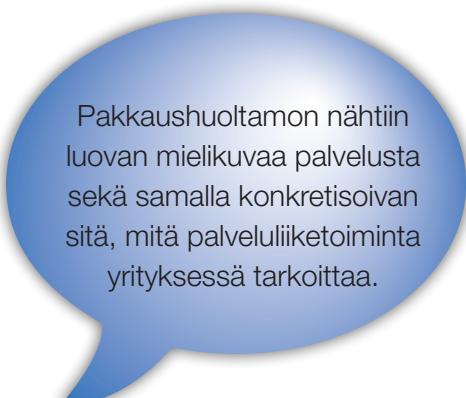
Tutkijat haastattelivat myös valittuja asiakkaita. Haastatellut asiakkaat olivat hyvin erilaisia. Yhtenä tuloksena saatiin, että pakkaamisen merkitys asiakkaan liiketoiminnassa määrittelee pitkälti koetun hyödyn, eli asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on tärkeää. Asiakkaat olivat tyytyväisiä yhteistyöhön, joka heidän mielestään viestii asiakasymmärryksestä, ja suhtautuivat positiivisesti entistä proaktiivisempaan yhteistyöhön. Myös asiakkaiden näkemys pakkaushuoltamosta oli positiivinen.

Pakkaushuoltamo on näkynyt asiakassuuntaan toistaiseksi parhaiten siellä, mihin on myyty omia tuotteita – koko asiakaskentässä konseptia ei ole vielä sisäistetty. Asiakassuuntaan selkeä viesti on ollut pyrkimys tehostaa pakkausprosessia, niin että läpimenoajat lyhenevät ja kustannukset pienenevät. Asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta asiakas saa tehokkaan pakkausprosessin sekä sen jatkuvan ylläpidon ja päivittämisen alan innovaatioilla.

Toimittajien suuntaan kokonaistoimittajuus on tuonut uskottavuutta ja neuvotteluvoimaa ja parantanut yhteistyötä.

Muutosprosessin keskeiset onnistumiset ja haasteet voidaan kiteyttää seuraavasti: Yrityksen palvelukyvyn ja kulttuurin kehittyminen entistä asiakasarvolähtöisemmäksi ilmenee

- **palveluliiketoiminta- ja asiakasymmärryksessä:** Pakkaushuoltamokonseptin kehittäminen on lisännyt yhteistä ymmärrystä siitä, mitä palveluliiketoiminta on. Konsepti on kaikkien hyväksymä ja toiminut kolmen yhdistetyn pk-yrityksen yhdistävänä tekijänä. Haasteena on syventää



Pakkaushuoltamon nähtiin luovan mielikuvaa palvelusta sekä samalla konkreetisoivan sitä, mitä palveluliiketoiminta yrityksessä tarkoittaa.

koko organisaation asiakasymmärrystä niin, että lähdetään proaktiivisesti keskustelemaan asiakkaiden kanssa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja luomaan uudenlaisia kokonaisratkaisuja.

- **johtamisessa ja organisoinnissa:** Konsepti auttoi johtoa hahmottamaan ja viestimään, mitä tulevaisuudessa tavoitellaan, ja toisaalta näkemään, mitkä ovat myynnin kehityskohteet. Organisaatio ja yhteiset toimintatavat ovat kuitenkin vielä edelleen kehittymässä.
- **kehityskäytännöissä:** Kehittämismenetelmät kertovat paljon yrityksen kulttuurista, ja alussa konseptin sisältöä ja ilmettä ideoitin yhdessä. Kulttuuri on kuitenkin yhä pitkälti top-down, pk-yrittäjävetoista, vaikka kaikki tieto kaikkien kanssa ei ole enää vaihdettavissa työpaikalla tavattaessa, kun toimipisteitä on useita ja ihmisiä enemmän.
- **asiakassuhteessa:** Pakkaushuoltamon selkeänä tavoitteena on viedä asiakassuhteita uudelle tasolle kohti tiiviimpää ja innovatiivisempaa kumppanuutta. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat hyvä lähtökohta sille, että myyntihenkilöstö ymmärtää asiakkaan tarpeet ja oppii huomaamaan ne kehityskohteet, joita asiakas ei itse havaitse. Olisi luontevaa ottaa asiakkaita mukaan konseptin sisällön jatkokehittämiseen, jotta varmistetaan joustavuus ja asiakaslähtöisyys.

Yritys on muuttumassa selkeästi kohti asiakastarpeisiin ja asiakkaan prosessien kehittämiseen perustuvaa ajattelutapaa. Pitkäaikaiset henkilökohtaiset suhteet myyjien ja asiakkaiden välillä ovat hyvä lähtökohta muutokselle, mutta kumppanuus vaatii laajempaa yhteistyörajapintaa sekä asiakkaalta että Finnstaplesilta. Pakkaus ja pakkaaminen ovat toiminto, jonka harva asiakas kokee ydinliiketoiminnakseen, joten asiakkailta ei ole kynnystä pyytää palvelua.

Toisaalta pakkaamisen merkitys saattaa olla myös aliarvioitu. Kehittäminen, erityisesti kustannustehokkuuden parantaminen, on tietenkin ollut aikaisemminkin hyväksyttävä keskustelun kohde asiakkaan kanssa, mutta asiakaslähtöisempi toiminta tuo lisää yhteisiä kehittämiskohteita.



CASE ALGOL TECHNICS – asiakaslähtöisen palvelukulttuurin ja kehityskumppanuuksien rakentaminen avainasiakkaiden kanssa

HAASTE

Algol Technics Oy on erikoistunut liiketoimintakriittisiin materiaalikäsittely-, nosto- ja varastointiratkaisuihin sekä niiden elinkaaripalveluihin eri teollisuudenaloilla. Algol-konserniin kuuluvalla yrityksellä on noin 220 työntekijää, ja koko konsernin liikevaihto on noin 190 miljoonaa euroa (v. 2012). Viimeisten vuosien ajan yritys on määrätietoisesti panostanut palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseen. Keskeisenä haasteena on ollut tuotelähtöisen toimintakulttuurin muuttaminen asiakashyötylähtöiseksi palvelukulttuuriksi. Kolmen liiketoimintayksikön kesken oli muodostettava yhteinen tahtotila ja operatiiviset toimintatavat, jotta voidaan tukea asiakkaiden liiketoimintaa entistä proaktiivisemmin ja laaja-alaisemmin.

RATKAISU

Toimitusjohtaja käynnisti pitkäjänteisen muutosprosessin, jossa asiakashyötylähtöistä strategiaa testattiin yhteistyössä liiketoiminta-alueet läpileikkaavien työryhmien ja avainasiakkaiden kanssa. Näin pyrittiin syventämään asiakasymmärrystä ja luomaan edellytyksiä kehityskumppanuuksille sekä yrityksen sisällä että asiakkaalla. VTT tuki yrityksen asiakashyötylähtöistä muutosprosessia palvelukyvyn ja -kulttuurin arvioinnilla, joka kohdistui sekä omaan henkilöstöön että valittuun avainasiakassuhteeseen.

HYÖDYT

Algol Technicsin pitkäjänteisen asiakashyötylähtöisen muutosprosessin myötä henkilöstön, etenkin myyjien, asiakasymmärrys on syventynyt ja valmiudet uusiin palveluavauksiin ovat parantuneet. Valituissa avainasiakkuuksissa on otettu edistysaskelia kohti strategisempaa kehityskumppanuutta. Arviointi palveli ennen kaikkea yrityksen johtoa, toimitusjohtajaa ja johtoryhmää, palveluliiketoiminnan muutoksen johtamisessa. Henkilöstöhaastattelut ja -kysely sekä asiakashaastattelu selvittivät johdolle osapuolten näkemyksiä yrityksen tämänhetkisestä palvelukyvyn ja -kulttuurin kehitystilanteesta. Samalla arviointi tarjosi välineen dialogiin etenkin johdon ja henkilöstön kesken. Myös asiakassuhteen arviointi ulkopuolisen asiantuntijan toimesta tarjosi arvokasta tietoa asiakkaan kokemuksesta kohti kehityskumppanuutta. VTT:n kehittämät arviointikonseptit ja asiantuntijatuki nähtiin hyödyllisenä myös muutosprosessin edistymisen seurannassa.

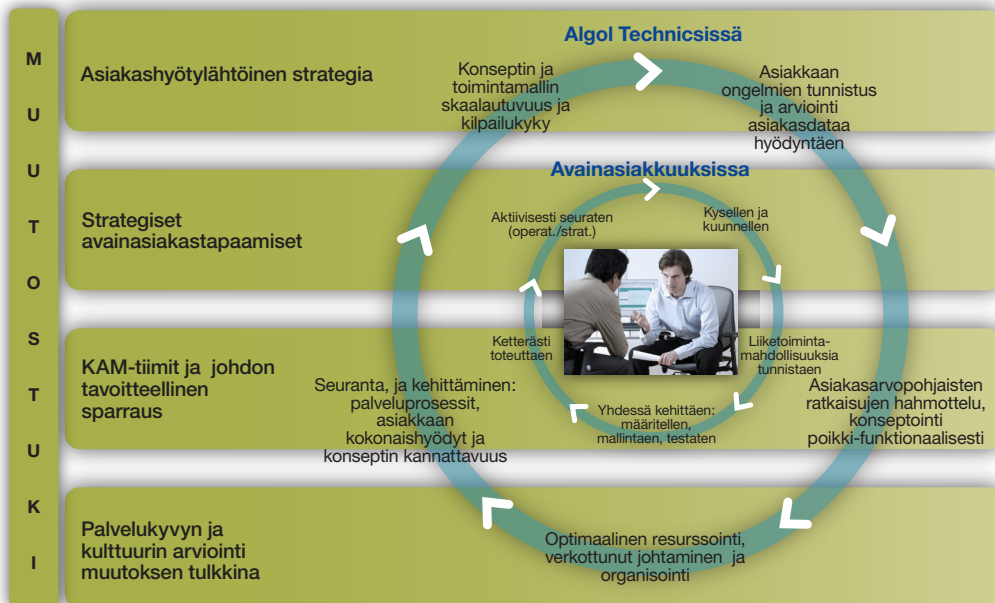
Tarve palvelukulttuurimuutokselle ja asiantuntijatuelle

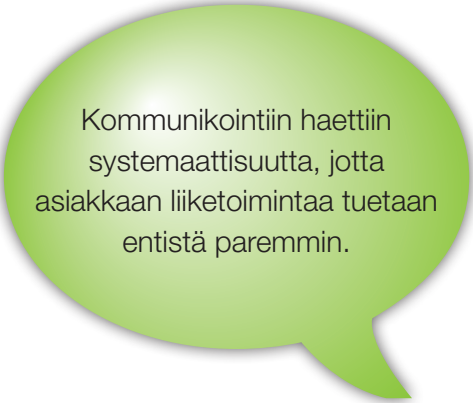
Algol Technics oli lähtenyt tavoittelemaan määrätietoisesti kasvua palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnasta, mutta tunnisti keskeiseksi haasteekseen sen, miten muodostetaan yhtenäinen asiakashyötylähtöinen palvelukulttuuri. Kolmen itsenäisen ja erilaisen liiketoimintalogiikan ja kulttuurin omaavan liiketoiminta-alueen sijaan laajempi asiakashyöty ja erottautuminen kilpailijoista olisi saavutettavissa yhdistämällä liiketoiminta-alueiden osaamista ja resursseja. Kyse oli siten radikaaleista liiketoimintalogiikan ja kulttuurin muutoksista sekä sisäisesti että asiakasyhteistyössä.

Liikkeelle lähdettiin työstämällä yritysälähtöistä strategiaa asiakashyötyyn pohjautuvaksi ja testaamalla sitä muutamilla huolella valituilla asiakkailla. Ajatuksena on, että asiakasta kuuntelemalla etenkin myyjät ymmärtäisivät entistä konkreettisemmin palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan molemmipuoliset hyödyt. Strategiset keskustelut asiakkaan kanssa osoittautuivat hedelmällisiksi. Ne kääntyivät luontevasti asiakkaan liiketoimintaan ja siihen, miten Algol voisi tukea siinä asiakasta entistä paremmin.

Toisaalta toimitusjohtaja havaitsi, että henkilöstön on vaikea kuunnella avoimesti asiakasta, tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja muodostaa niistä palvelukonsepteja, jotka täydentävät nykyistä tarjoomaa ja yhteistyömallia. Hän näki tarpeen myös ulkopuoliselle asiantuntemukselle, jotta yrityksen palvelukyvyyn ja -kulttuurin kehitystilannetta saadaan kartoitettua. Toimitusjohtaja tutustui VTT:n kehittämään PKK-arviointilähestymistapaan (Nuutinen & Lappalainen 2010; Lappalainen & Nuutinen 2010) ja havaitsi sen hyödylliseksi.

Kehityskumppanuus luo uusia asiakaskontakteja strategisella ja operatiivisella tasolla.





Kommunikointiin haettiin systemaattisuutta, jotta asiakkaan liiketoimintaa tuetaan entistä paremmin.

Ratkaisut muutoksen suuntaamiseksi

Pilotoidut asiakashyötylähtöiset asiakastapaamiset otettiin lähtökohdaksi määrätietoiselle palveluliiketoiminnan muutosprosessille. Tavoitteena oli yhtäältä avainasiakkuuksien vahvistaminen kohti kehityskumppanuuksia sekä toisaalta perustavanlaatuisen muutoksen johtaminen yrityksessä. Tarkoituksena oli, että nykyisen ja potentiaalisen asiakasarvon ja hyödyn tunnistamisen kautta muodostetaan yhteistä tahtotilaa ja luodaan edellytyksiä asiakas- ja palvelukeskeisemmälle kulttuurille ja liiketoimintamalleille.

Kohteeksi valittiin avainasiakkuudet, jotka ylittävät palvelutarjoajan liiketoiminta-alueet. Perinteisen asiakas-toimittajayhteistyön sijaan pyrittiin luomaan uusia asiakaskontakteja strategisella ja operatiivisella tasolla. Asiakkailta tapaamisiin osallistui eri vaiheissa sekä kokonaisratkaisusta päättäviä että yksittäisistä palveluista hyötyviä tahoja. Algorilta muodostettiin asiakaskohtaiset (vrt. KAM) tiimit, joissa oli edustus kaikilta kolmelta liiketoiminta-alueelta.

Muutosprosessissa on tunnistettavissa seuraavat sykliset ja toisiinsa kytkeytyvät vaiheet:

- 1) huolellinen asiakastapaamisten valmistelu ja asiakkaiden kontaktointi
- 2) tapaamisissa asiakashyödyn yhteistoiminnallinen analysointi kysymys-vastausdialogilla
- 3) arvolutauksen päivittäminen ja toteuttaminen käytännössä (toimenpiteet eri aikaikkunoissa) yhteistyössä asiakkaan kanssa
- 4) seuranta ja ohjaus sisäisesti ja asiakkaalla.

Toimitusjohtaja osallistui ensimmäisiin asiakaspilotteihin tukemalla erityisesti asiakkaan kuuntelemiseen perustuvan toimintatavan omaksumista. Myös ulkopuolinen fasilitoija tuki asiakaskohtaisten tiimien työskentelyä.

Asiakaskohtaisen raportoinnin lisäksi asiakastapaamisten antia työestetään säännöllisesti liiketoiminta- ja omakohtaisen oppimisen näkökulmista yhteisesti kaikkien asiakaskohtaisten tiimien osallistujien kanssa. Tavoitteena on tunnistaa synergioita asiakkaiden palvelutarpeiden kesken, jakaa onnistumisia ja tuoda haasteita yhteisesti ratkaistavaksi.

VTT:n asiantuntijat tukivat muutosta arvioimalla yrityksen palvelukyvyyn ja -kulttuurin kehitystilannetta sekä henkilöstön että valitun avainasiakkuuden näkökulmasta. He haastattelivat avainhenkilöstöä kaikilta liiketoiminta-alueilta ja toteuttivat henkilöstökyselyn, joka oli muokattu haastattelujen ja toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Tuloksia käsiteltiin yrityksen johtoryhmässä yhtäältä haastaen johdon käsityksiä ja toisaalta muodostaen yhteistä näkemystä muutoksen tavoitteista ja edellytyksistä. Toimitusjohtaja esitteli tulosityhteenvedon henkilöstölle intranetissä, ja johtoryhmän jäsenet ohjeistettiin viestimään tuloksista vastuualueillaan.

Lisäksi VTT:n asiantuntijat arvioivat kehityskumppanuuden toteutumista valitussa avainasiakkuudessa haastatteleamalla asiakaspäällikköä sekä asiakkaan edustajaa. Tuotokset käsiteltiin jälleen johtoryhmässä asiakas-casena, jonka kautta arvioitiin kriittisesti asiakashyötylähtöisen toimintamallin kehittymistä avainasiakkuuksissa ja sisäisesti liiketoiminta-alueiden kesken.

Hyödyt ja opit tutkijoiden tulkitsemana

Tutkijoiden arviointityön pohjalta muutosprosessin keskeiset onnistumiset ja haasteet voidaan kiteyttää seuraavasti: Yrityksen palvelukyvyyn ja -kulttuurin kehittyminen entistä asiakasarvolähtöisemmäksi ilmenee

- **liiketoiminta- ja asiakasymmärryksessä:** etenkin myyjien asiakasymmärrys on syventynyt (suhteessa yrityksen strategiaan ja tarjooman kehitystarpeisiin) ja valmiudet uusiin palveluavuksiin ovat parantuneet. Haasteena on kehittää ratkaisuperusteista palvelutarjoomaa: asiakkaan ongelma-ratkaisukonseptointia ja uudentyypisiä hyötyperusteisia hinnoittelumalleja.
- **johtamisessa ja organisoinnissa:** kevyen liiketoiminta-alueet läpileikkaavan ratkaisuorien-toituneen organisaation ja toimintamallin määrittely on meneillään. Asiakaskohtaiset tiimit ovat muotoutumassa. Haasteena on etenkin kriittisten rajapintojen ja vastuiden määrittely liiketoiminta-alueiden kesken sekä ratkaisuliiketoimintaa tukevan johtamistavan uudistaminen (kannustimet, mittarit, kommunikointitavat ja IT-työkalut).
- **kehityskäytännöissä:** johto on määrätietoisesti ohjannut asiakasarvolähtöistä, pitkäjänteistä ja yrityksen läpileikkaavaa muutosprosessia. Muutosjohtamisen resursseja on lisätty ja edistymisen arviointiin on panostettu entistä enemmän. Haasteena on, että perustavanlaatuisen muutos palvelukyvyssä ja -kulttuurissa vaatii paljon työpanosta ja pitkäjänteistä sitoutumista sekä johdolta että henkilöstöltä.
- **asiakassuhteessa:** on muodostunut entistä syvempi asiakasintegraatio, jossain asiakkuuksissa jopa proaktiivista kehityskumppanuutta. Pitkäjänteiset asiakassuhteet perustuvat palvelusopimuksiin asiakkaan liiketoimintakriittisten laitteiden ja prosessien ylläpidosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Alkuhämmennyksen jälkeen löydettiin uudenlaisissa asiakastapaamisissa yhteinen tahtotila tehostamisintressien sekä uusien palveluratkaisujen kehittämisen kesken. Kommunikointi- ja yhteistyötapoihin on haettu systemaattisuutta, jotta asiakkaan liiketoimintaa voitaisiin tukea entistä paremmin operatiivisella ja strategisella tasolla. Kehittämistyö on tuottanut tuloksia kustannustehokkuudessa ja prosessien toimintavarmuudessa sekä uutta kauppaa ja kokeiluja uudenlaisista tietointensiivisistä palveluista ja logistisista kokonaisratkaisuksista. Haasteena on ymmärtää asiakkaat resursseina erityisesti uusien palveluratkaisujen kehittämisessä sekä kehityskumppanuuden edellyttämä molemminpuolinen sitoutuminen.

Keskeisinä oppeina käydystä muutosprosessista ja lähitulevaisuuden tavoitteiksi toimitusjohtaja Pekka Järvinen nostaa esiin asiakaslähtöisten ratkaisujen konseptoinnin, joka haastaa sekä palvelutarjoajan että asiakkaan liiketoimintamallin ja kulttuurin (ks. ulottuvuudet edellä). Se edellyttää **sekä palvelutarjoajalta että avainasiakkailta** resurssien integrointia poikkifunktionaalisesti sekä palvelumallin ja -prosessin uudelleenmäärittelyä, kokeilua ja kehittämistä pitkäjänteisesti. Tulevaisuudessa yritysten palvelukyky muodostuu entistä enemmän juuri asiakasta kuuntelemalla, liiketoimintamahdollisuudet tunnistamalla ja konseptoimalla sekä ketterällä palvelulupausten toteuttamisella.

VTT:n toteuttama arviointi palveli ennen kaikkea yrityksen johtoa, toimitusjohtajaa ja johtoryhmää, palveluliiketoiminnan muutoksen johtamisessa. Henkilöstöhaastattelut ja kysely sekä asiakashaastattelu selvensivät johdolle osapuolten ymmärrystä ja näkemyksiä yrityksen tämänhetkisestä palvelukyvyyn ja kulttuurin kehitystilanteesta muutoksen suuntaamiseksi jatkossa.

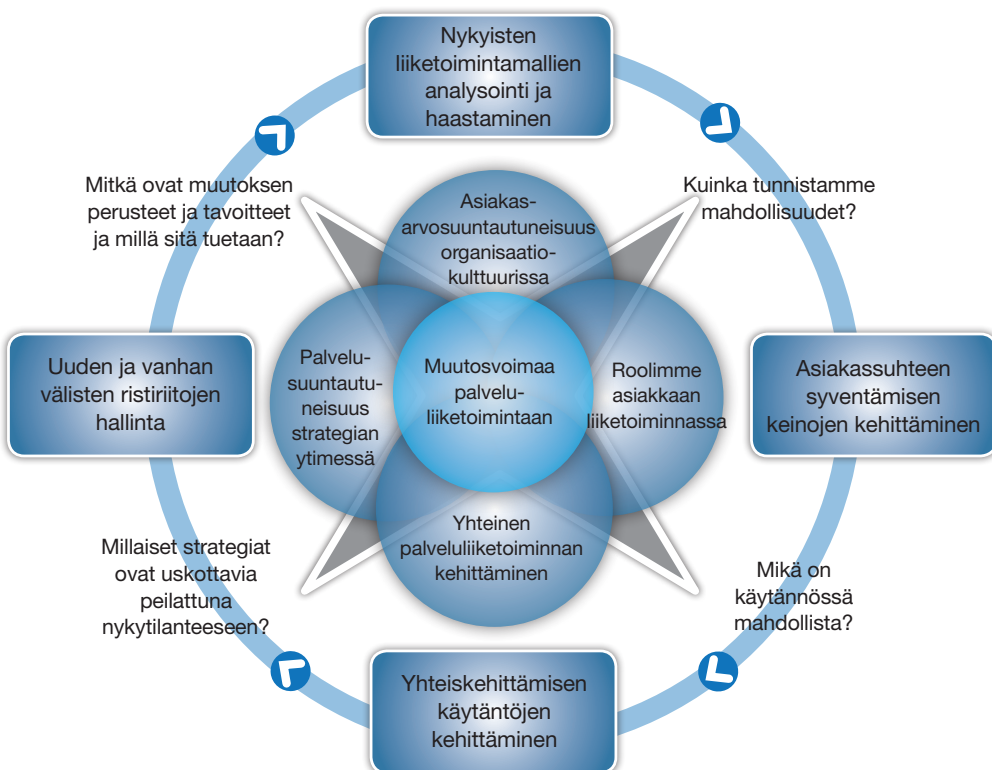
Tulosten käsittelytilaisuudet haastoivat johdon näkemyksiä ja tarjosivat kriittisen lähtökohdan keskusteluille yrityksen palveluliiketoiminnan tavoitteista ja edellytyksistä. Samalla arviointi tarjosi välineen dialogiin etenkin johdon ja henkilöstön kesken: johdolle strategian viestimiseen kyselyn keinoin ja henkilöstölle kyselyn tulkintaan oman vastualueen ja osaamistarpeiden kautta.

Myös se, että ulkopuolinen asiantuntija arvioi asiakassuhteen, tarjosi arvokasta tietoa asiakkaan kokemuksesta kohti kehityskumppanuutta. VTT:n kehittämät arviointikonseptit ja asiantuntijatuki nähtiin hyödyllisenä myös jatkossa, kun seurataan, miten muutosprosessi edistyy.

3. Näin palveluyritys menestyy – pyöreän pöydän keskustelujen opit

Kuten case-tutkimukset osoittavat, palveluliiketoiminnan kehittämiseen liittyy yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Teknologista osaamista on täydennettävä asiakkaan tuotantoprosesseihin ja liiketoimintaprosesseihin liittyvällä ymmärryksellä. Palveluita kehitettäessä on erityisen tärkeää keskittyä siihen, mikä luo asiakkaalle arvoa. Tämän pohjalta on pyrittävä löytämään ratkaisu, joka perustuu yrityksen omaan osaamiseen ja tukee asiakkaan kokonaishyötyä.

Edellytyksenä on yhtäältä aiempaa tiiviimpi ja monitasoisempi asiakasyhteistyö sekä toisaalta yrityskohtainen poikkifunktionaalinen yhteistyö ja resurssien yhdistäminen. Tällaisten asiakaslähtöisten toimintamallien löytäminen ja niiden suhteuttaminen kriittisiin kysymyksiin oppimismielessä on muutoksen etenemisen ytimessä (ks. kuva 3) ja luomassa muutosvoimaa uudistumiseen. Palveluinnovaatioissa eli käytäntöön asti viedyissä uusissa palvelukonsepteissa konkretisoituvat vastaukset kriittisiin kysymyksiin sekä kehittämistyön vaikuttavuus.



Kuva 3. Muutosvoimaa luova oppimissykli.

Mitä käytännössä pitäisi tietää enemmän? Miten palveluiden myynti eroaa tuotemyynnistä? Minkälaista keskustelua asiakkaan kanssa käydään?

Vaikka strategisiin valintoihin on sitouduttu vahvasti, niiden toteuttamisessa törmätään väistämättä uuden ja vanhan ristiriitoihin. Valmiita ratkaisuja ei ole, vaan ne on etsittävä. Nykyiset käsitteet, prosessit ja toimintamallit joudutaan haastamaan ja niiden sopivuus tavoitteiden kannalta arvioimaan. Kullekin yritykselle sopivimpien keinojen löytäminen asiakassuhteen syventämiseksi vaatii työtä ja kaikkien vuorovaikutustilanteiden hyödyntämistä, jotta löydetään sopivimmat tavat, joilla kehitetään liiketoimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa.

Vaikka kukin yritys joutuu etsimään oman

tiensä muutoksessa, toisten kokemuksista voidaan oppia. ServChange-projektin aikana toteutetut työpajat tarjosivat mukana oleville yrityksille mahdollisuuden tähän. Tilaisuuksissa yritysten edustajat saivat kuulla uusia näkemyksiä erilaisista liiketoimintaympäristöistä sekä vaihtaa ajatuksia muiden palveluliiketoiminnan kehittämisen kanssa toimivien asiantuntijoiden ja kollegoiden kanssa. Tässä luvussa esitetään näiden keskusteluiden keskeiset opit ja keskustelusta syntyneet havainnot. Aiheita lähestytään keskusteluissa esitettyjen väittämien, vinkkien, ongelmien, sekä case-tutkimuksissa esille tulleiden kysymysten kautta.

Uuden ja vanhan välisten jännitteiden hallinta: mitkä ovat muutoksen perusteet ja tavoitteet ja miten muutosta tuetaan?

Pyöreän pöydän (round table) keskustelujen alkuvaihetta leimasi pohdinta siitä, että yritysten kulttuurissa painotetaan edelleen ensisijaisesti teknologista osaamista sen sijaan, että pystyttäisiin katsomaan asiakashyötyä laajemmin. Käytännössä tämä näkyy päivittäisessä toiminnassa ja sen johtamisessa, kuten asiakasneuvotteluissa, uusissa tarjouksissa ja henkilöstölle asetetuissa tulostavoitteissa ja kannusteissa.

Kilpailun kiristyessä on luontevaa keskittyä vahvuusalueisiin ja inhimillistäkin tehdä sitä, mikä on ”omalla mukavuusalueella”. Toinen asia on, kuinka näin pärjätään kilpailussa tulevana vuosina.

Keskeisinä haasteina koettiin se, miten perustella muutoksen tarve henkilöstölle ja muodostaa yhteistä käsitystä uudistuneen strategian vaatimasta muutoksesta johdon ja henkilöstön kesken.



Palveluliiketoimintaan siirtyminen edustaa organisaatiolle merkittävää

muutosta ja vanhan, mahdollisesti merkittävää menestystäkin aikaansaaneen **liiketoimintalogiikan muuttamista tai jopa hylkäämistä**. Tuoteosaaminen toimii mahdollisesti myös palveluliiketoiminnan keskeisenä menestystekijänä. Tuotaessa tämä riittävällä tavalla esille se helpottaa organisaation muutosta ja erityisesti synnyttää mielikuvaa siitä, että aiemmin kerätty osaaminen halutaan hyödyntää uudessakin liiketoimintamallissa. Lue lisää: Grönroos ym. 2007.



Muutosvastarinnaksi koettujen reaktioiden taustalla voi usein olla se,

että uuden strategian vaikutukset yksittäisen henkilön työn kannalta ovat jääneet epäselviksi. Avoin ja hyvin kriittinenkin keskustelu auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosten ja uuden strategian vaikutukset oman työnsä kannalta ja suunnittelemaan omaa toimintaansa uusista lähtökohdista. Lue lisää: Nuutinen & Lappalainen 2010.



Muutos on tehtävä

näkyväksi: Johdon on asetettava selkeä tavoite,

luotava mahdollisuudet ja annettava tukea muutokselle. Siinä missä johdon oletetaan näyttävän suunnan muutokselle, käytännön asiakastyössä muutoksen voidaan katsoa syntyvän henkilöstöstä käsin. Ylimmän johdon toiminnan ohjaamisen tason ja tarkkuuden sekä organisaation eri tasojen vastuiden ja vapauksien kehittää toimintaa tulee olla selkeitä. Lue lisää aiheesta esim.: Lappalainen & Nuutinen 2010.



Jotta palveluliiketoimintaan pohjaavasta **strategiasta tulee käytännön**

toimintaa, organisaation eri tasoilla toimivien henkilöiden tulee nähdä oma roolinsa strategiassa sekä pystyä asemoimaan oma toimintansa suhteessa asiakkaan liiketoimintaan – miten omalta osaltani tuen asiakkaan menestystä?

Toimivia keinoja välittää henkilöstölle uudistuneen strategian edellyttämää muutostarvetta ja -tavoitteita olivat esimerkiksi yhteiset **asiakaskäynnit ja asiakaskohtaamisista laaditut tarinat**. Näiden avulla voidaan konkretisoida henkilöstölle muutoksessa tavoiteltavan toiminnan ja nykyisten toimintatapojen erot käytännön esimerkein. Tällaiset syvempää asiakasymmärrystä ja uudistustarvetta osoittavat esimerkit voivat olla joko omasta liiketoiminnasta tai ns. arvostetuilta edelläkävijöiltä, jopa kilpailijoilta. Asiakashyötylähtöisyyteen perustuvat asiakaskäynnit tarjoavat myös mahdollisuuden tarkistaa yrityksen uudistunutta strategiaa.

Myös yritysten kanssa hyödynnetty VTT:n kehittämä **palvelukyvyn ja kulttuurin arviointi** tarjoaa keinon kriittiseen ja nykyistä toimintatapaa haastavaan dialogiin henkilöstön ja johdon kesken. Se auttaa johtoa viestimään strategiasta ja tekemään kehittämistavoitteet ja henkilöstöön kohdistuvat muutostarpeet näkyväksi ja ymmärrettävämmäksi. Samalla arviointi paljastaa perususkomuksissa ja arvostuksissa olevat jännitteet, joita on uudistuvan strategian edellyttämän uuden liiketoimintamallin sekä aiemmin dominoivan liiketoimintamallin välillä.

Yrityksissä, joissa palvelulogiikan käytäntöön viemiseen on jo panostettu, suuntaus on se, että asiakashyöty nähdään enenevässä määrin toiminnan perustana ja myös henkilöstö on omaksumut uutta käsitteistöä. Asiakaskeskeisen ja palvelupainotteisen liiketoimintastrategian vaihtoehtoista on keskusteltu avoimesti, ja tämä on vahvistanut uskoa uudistuneeseen strategiaan.

Organisaation muutoksessa – transformaatioissa – on tärkeää ja usein vaikeaa osoittaa eteneminen. ServChange-yritysten keskuudessa on jo huomattukin, että muutos vie aikaa, ja sen on todettu olevan ”pitkä tie”. **Kun muutos toteutetaan ja johdetaan vaiheittain ja kokeillen**, siirtymät antavat mahdolli-

suuden pohtia yhdessä, mitä on saavutettu, ja arvioida uutta suuntaa.

Palvelukyvyn ja -kulttuurin **arviointi** soveltuu tähän tarkoitukseen; se voidaan toteuttaa yrityksessä määräjain esim. johtoryhmälle tai koko henkilöstölle (ks. lisää Arvioimalla oivallukseen – Opas matkalle palvelukulttuuriin http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf). Johtoryhmässä voidaan esimerkiksi havaita, että suurin osa johtohenkilöistä on sitoutuneita strategiaan, mutta osalla ajattelutavan muutos on vielä kesken. Onkin myös oivallettava, että palveluliiketoiminnan ja sen vaatiman ajattelutavan muutoksen suhteen on mahdollisesti edetty, mutta tuloksia ja etenemistä ei välttämättä huomata itse.

Säännöllisellä arvioinnilla tehdään vähittäin tai hypähdyksittäin etenevä muutos näkyväksi käytännössä. **Osoittamalla edistyminen ja hidastavat tekijät** luodaan perusteet muutoksen suuntaamiselle. **Johdon sitoutumisella ja sen osoittamisella** johdonmukaisen viestinnän avulla on keskeinen merkitys pitkäjänteisen muutoksen suunnan ja motivaation ylläpitämisessä. Henkilöstön motivaation kannalta on tärkeää, että jo kehitetyille strategiaa tukeville ratkaisuille löytyy **konkreettisia toteutusmahdollisuuksia ja kehitystoimenpiteitä arvostetaan**.

Nykyisen liiketoimintamallin haastaminen: kuinka tunnistamme uudet mahdollisuudet ja mikä on käytännössä mahdollista?

Palveluihin siirtymisen yhtenä motivaatiotekijänä on siirtää painotusta pois kaikkein kilpailluimmilta liiketoiminnan alueilta ja kehittää täten liiketoiminnan kannattavuutta. Edelleen usein vallalla oleva tuotokeskeisyys on kuitenkin haaste omassa organisaatiossa. Toisaalta asiakaskunnan hintavetoisuus muodostaa toisen keskeisen haasteen – hintaan perustuvat mittarit ohjaavat päätöksenteon asiakaskunnassa helposti hintavetoiselle uralle.

Tavoitteena olisi, että siirryttäessä palveluihin **keskustelu asiakkaan kanssa** saadaan uudelle tasolle. Keskustelua käydään tällöin palveluiden kokonaisarvosta, saavutettavista rahallisista hyödyistä sekä hyötyjen ja hinnan suhteesta. Mikäli asiakkaan merkittävin arvoelementti on kuitenkin hinta, asia tulee hyväksyä ja keskittyä siihen, että palvelun tuottamisessa tärkeintä on tehokkuus. Hyväksymällä tilanne jätetään vähemmälle huomiolle niitä asiakkaan liiketoiminnan laajempaan hyötyyn perustuvia näkökohtia, jotka mahdollisesti tulevat voimakkaammin esille pitempiaikaisissa kumppanuuksissa.

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä nykyisiä **liiketoimintamalleja on haastettava** jatkuvasti. ServChange-projekti osoitti, että yritykset ovat yhä kiinnostuneempia kuvaamaan ja haastamaan liiketoimintaansa aiempaa järjestelmällisemmin. Pyöreän pöydän keskusteluissa tätä tuettiin Business Model Canvas -mallin (Osterwalder & Pigneur 2010) avulla. Asiakasarvo sekä sen tuottaminen yhteistyössä asiakkaan ja yhteistyöverkoston kanssa ovat nousseet keskeisimmäksi näkökulmaksi liiketoimintamallissa.

Yritysten välisissä keskusteluissa tuli toistuvasti esiin, kuinka uudet palveluliiketoimintamallit ja niiden edellyttämät uudet toimintamallit asettavat vaatimuksia koko organisaatiolle, mutta erityinen haaste on asiakasrajapinnassa toimivilla.

Etenkin myynnin henkilöiden on asemoitava omaa tehtävänsä kuvaansa ja osaamistaan uudessa toimintaympäristössä ja vaatimuskentässä. Myyjien kannalta keskeinen haaste on muuttaa omaa ajattelutapaa ja hyväksyä muun muassa se, että palveluiden kohdalla kaupanteon jälkeen fyysisen tuotteen omistus ei muutu nopeasti vaan palvelussa myydään vaikeammin hahmotettavissa olevaa kokonaisuutta.

Muutos on siten merkittävä myynnin kannalta: myydään esimerkiksi asiakashyötyinä säästöjä ja prosessin toimintavarmuutta, ei ainoastaan lopputuotteita tai laitteita ja erikseen niiden huoltopalveluita asiakkaan tuotantoprosessiin.

Asiakaskohtaamisia on suunniteltava erityisesti asiakkaan ajankäytön kannalta. Paitsi että keskeistä myynnin kannalta on **kuunnella asiakasta** ja tunnistaa piileviä tarpeita, tulee saada mahdollisimman nopeasti yhteinen käsitys siitä, mihin tähdätään ja mitä keskustelulla saavutetaan. Kaupan solmiminen nopeasti voi edelleen olla tavoite, mikäli tähän pystytään. Tarpeen tullen voidaan kuitenkin ottaa aikaa, jotta löydetään asiakastarpeen mukainen ratkaisu.



Liiketoiminnan logiikan

muutos eli lisääntyvä asiakaslähtöisyys ja

asiakasarvon ymmärtäminen tarjoaman kehittämisessä edellyttävät, että uusia liiketoimintamahdollisuuksia katsotaan aiempaa laajemmin. Samanaikaisesti palvelun tarjoajalla on oltava valmiutta tehdä myös sellaisia strategisia valintoja, joilla rajataan toiminta-avaruutta niille alueille, joissa oma osaaminen, panostusmahdollisuudet sekä markkinoiden koko ja sijainti tekevät pitkällä tähtäimellä kannattavan palveluliiketoiminnan mahdolliseksi.



Kyky tarjota asiakastarpeita vastaavia palveluita **voi edesauttaa myös**

tuotepuolen menestystä, kun asiakaskunnassa suositetaan niitä toimittajia, joilta saadaan kokonaisuuksia.



Yrityksen tulee tunnistaa
omat menestystekijänsä ja
alueet, joilla omalla

osaamisella voidaan tarjota

lisäarvoa. Toisaalta useilla toimialoilla
asiakkailla on tarve vähentää
kumppanuuksien määrää samalla kun
mahdollisesti ulkoistamistrendi jatkuu, eli
tämän kautta valittuja kumppanuuksia
halutaan laajentaa ja syventää entisestään.
Tällöin palveluyrityksen tulee miettiä,

miten vastata asiakkaan

vaatimuksiin kumppanuuden
tiivistämiseksi. One-stop-shop-mallit ja
yhden luukun periaatteen noudattaminen
ovat yhä useampien asiakkaiden silmissä
kiinnostava vaihtoehto. Tällöin tavoitteena
on hallita oman organisaation kannalta
palvelukokonaisuuteen liittyvän
organisointityön kustannuksia sekä
helpottaa yhteydenpitoa ja käytännön
asioiden hoitamista.

Myynnin pitää toisaalta perustua organisaation osaamisiin ja
vahvuuksiin – mikäli ratkaisua ei pystytä jostain syystä toimittamaan, asia pitää ottaa nopeasti esille. **Avoimuus ja rehellisyys** asiakkaan suuntaan ovat tärkeitä tekijöitä asiakassuhteessa ja luottamuksen rakentumisessa.

Usein varsinkin suuremmat palvelukokonaisuudet tuotetaan verkostoissa, jolloin mukana on useita toimijoita sekä palveluiden kehittämisessä että toimittamisessa ja on tärkeää saada yhteinen ymmärrys kehittämisen tarpeista ja toimintatavoista. Jotta asiakkailla voidaan tarjota aiempaa laajempi kokonaisuus ja tukea asiakkaan liiketoimintaa palvelun avulla, tulee ymmärtää perusteellisesti asiakkaan liiketoimintaa ja palvelun vaikutuksia suhteessa siihen.

Yritysosiot tarjoavat mahdollisuuden laajentaa osaamista ja vastata asiakkaiden kokonaisvaatimuksiin. Yritysosiot tuovat toki myös omia haasteitaan palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Yksi tunnistettu haaste on erityisesti yrittäjävetoisten pienempien toimijoiden kohdalla eräänlainen ”sankarikulttuuri”, josta on vaikea oppia pois. Hyötyjä sen sijaan voidaan nähdä molempiin suuntiin: Pitkän kokemuksen kautta syntyneitä hyviä käytäntöjä voidaan levittää paikallisilta toimijoilta laajemmalle. Toisaalta pienemmille toimijoille yritysosto tarjoaa tukea kehittämiseen ja muutostilanteisiin. Kaiken kaikkiaan yritysostot voivat antaa mahdollisuuden oppia toiselta, jolloin puolin ja toisin löytyy ammennettavaa koko uuden konsernin käyttöön.

Laajempaan asiakasarvoon perustuva ratkaisumyynti edellyttää paitsi myyjiltä uudistuneen liiketoiminta- ja ansaintamallin omaksumista, myös **poikkifunktionaalista yhteistyötä** ja eri

liiketoiminta-alueiden osaamisten yhdistämistä. ServChange-projektin yrityksissä oltiin siirtymässä avainasiakkaita palvelevaan ratkaisutyyppiseen myyntiin ja sen takia (koko arvoketjun) eri osapuolten vastuita, rooleja ja toimintatapoja määriteltiin ja organisoitiin uudelleen.

Muutoksen etenemisen todettiin vaihtelevan yrityksen sisällä toimintakohtaisesti. Siinä missä henkilöstön sitoutuminen nähdään erittäin tärkeäksi asiaksi muutoksessa, **kannusteiden suuntaaminen** etenkin myynnin toimintatapojen muutokseen on koettiin vaikeaksi. Niin kauan kuin myynnin kannusteperiaatteet ohjaavat keskittymään ainoastaan lyhyen tähtäimen kauppaan, myynnissä ei panosteta riittävästi tulevaisuuteen katsomiseen – esimerkiksi siihen, mitä saadaan aikaan palvelusopimuksilla pidemmällä aikajänteellä. Pyöreän pöydän keskusteluissa pohdittiinkin, pitäisikö organisaatiota muuttaa siten, että valituilla henkilöillä olisi palveluiden puolella tuotepäällikön kaltainen rooli, jossa kompensatiot poikkeavat aiemmasta.

Samalla tavoin käytiin keskustelua siitä, millainen on yksittäisen henkilön kyky vaihtaa roolia tuotemyyjästä palvelumyymäksi ja miten myyjien profiilit rakennetaan. Sikäli kun myyntiorganisaatiossa on eri fokuksella toimivia henkilöitä, haasteena on, että ei tiedetä etukäteen, minkä profiilin myyjä alkaa hoitaa potentiaalista asiakkuutta, kun asiakkaan arvostuksista ei ole varmaa tietoa. Tämä havainto erityisesti puolustaa sitä, että **muutoksen on mentävä läpi organisaation**.

Asiakaskunnan laajuus ja vaihtelu palveluorientoituneisuuden suhteen on tunnistettu keskeiseksi haasteeksi. Palveluiden myynnin haasteet ja tavat, joilla palvelut tulee toteuttaa, ovat keskeisesti sidoksissa asiakkaan strategiaan, joka ohjaa ulkopuolisten resurssien ja osaamisen hyödyntämistä.

Asiakassuhteen syventämiskeinojen kehittäminen: kuuntele ja etsi uusia kontaktipintoja

Kenelle ratkaisut oikeastaan pitäisi myydä? Ovatko ”vanhat tutut” ja ostajaverkosto palveluiden suhteen enää oikea valinta? Pyöreän pöydän keskusteluissa on ilmennyt erityisesti, että koska asiakkaan organisaatiossa on paljon toimijoita erilaisin tavoittein, myös myynnin tulee ottaa huomioon vastapuolen henkilökohtaiset **motiivit, vastuualueet ja näkökulmat**. Mitkä palvelun arvoelementit purevat juuri kyseisen tahon tavoitteisiin? Toisaalta siinä missä yksittäinen ostaja saattaa miettiä ratkaisuja puhtaasti omalle sektorilleen kuuluvien tavoitteiden ja mittareiden kautta, palvelua pitäisi osata katsoa kokonaistehokkuuden kautta.

Vallalla on käsitys, jonka mukaan tuotemyyjät asioivat tuotteiden ostajien kanssa ja palveluliiketoiminta puhuttelee sitä tahoa, jolla on mahdollisuus tarkastella yrityksen toimintaa kokonaisuutena ja ajatella kokonaisuudessa saavutettavia säästöjä ja tuloksia. Tämän vuoksi uutta kontaktipintaa asiakkaalta on haettava usein liiketoimintojen rajapinnoilta tai prosessien johtotasolta.

Palvelutarjoajan näkökulmasta strategisemman tason asiakasneuvottelut edellyttävät selkeää **johdon tukea myynnille**. Tuoteratkaisujen saralla insinööriosaaminen riittää tyypillisesti asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Sen sijaan keskeiseksi haasteeksi on tunnistettu kyvyttömyys kuunnella asiakasta, mikä heijastuu paikallaan polkemisena palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Lähtökohtana on yleensä se, että insinöörin odotetaan antavan ratkaisuja. Insinöörin rooliin ei sen sijaan kuulu kyseleminen. Toisaalta tuote- ja teknologiakeskeisesti ajatteleva henkilö katsoo asiakasta tuotteen näkökulmasta.

Palveluliiketoiminnassa yhtenä tavoitteena on, että **asiakastapaamisissa** pystytään aiempaa enemmän antamaan asiakkaalle tilaa kertoa toiminnasta, tavoitteista ja tarpeista, kuuntelemaan asiakasta ja poimimaan samalla myös tulevaisuuden konsepti-ideoita. Asiakkaan motiivin selvittäminen on tärkeää – pitää ymmärtää, mitä asiakkaan tarpeen taustalla on. Ratkaisutoimittajan tehtäväksi jää asiakkaan ongelmien kääntäminen osatekijöiksi, joihin voidaan tarjota tukea omalla osaamisella.

Useiden yritysten tavoitteena on pyrkiä pois valmiiden

”Myyjien on opittava uusia keskustelun muotoja! Siirryttäessä tuotekeskeisyydestä palveluihin keskustelu asiakkaan kanssa pitää saada uudelle tasolle.”

Jukka Korpio, Finnstaples



Luottamus rakentuu ajan kuluessa – ja usein ensin henkilökohtaisten suhteiden

kautta. Asiakkaan yhteyshenkilöt ja kaikki asiakastyössä toimivat henkilöt ovat avainasemassa luottamuksen rakentamisessa. Asiakastyön jatkuvuudesta onkin varmistuttava kaikissa tilanteissa. Erityisesti henkilövaihdokset ja organisaatiomuutokset ovat epävarmuutta aikaansaavia tilanteita, joita tulee hallita erityisesti hyvällä tiedonvaihdoilla ja asiakasvastuiden hallinnalla. Toimijoilta, sekä palvelun toimittajilta että asiakkailta, edellytetään pitkäjänteisyyttä ja avoimuutta ”yhteisen sävelen” löytämiseksi.



Kiinteä yhteistyö

edellyttää, että asiakas on valmis ”avaamaan ovea”

toimittajalle aiempaa enemmän sekä suhtautuu kehittävän kriittisesti myös omiin toimintatapoihinsa. Yhteistyön syventyminen voi parantaa paitsi kustannustehokkuutta myös mahdollistaa täysin uusien ideoiden syntymisen, kun toimittajaosapuoli pääsee aiempaa lähemmäs asiakkaan toimintaa.



Asiakkaan kuunteleminen palvelutarpeen ja tavoitteiden selvittämiseksi on

ehdottoman tärkeää. Toimittajan oletetaan usein ottavan vahvan otteen asiakasrajapinnassa ja tuovan näkemyksiä esiin yhteistyösuhteeseen kuuluvalla aihealueella. Tällöin halutaan saada **kaikki irti toimittajan osaamisesta**, kuitenkin siten, että palvelutoimittajan oma toiminta on suhteutettu asiakkaan omiin prosesseihin ja käytäntöihin.



Monimutkaisempien palveluiden prosessit ylittävät asiakkaan perinteiset

yksikkö- tai toimintorajat, ja palvelun **arvoa tulee katsoa kokonaistehokkuuden kautta**. Yhteistyö vaatii sekä asiakkaan keskeisten tahojen että toimittajan sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin, joten myyntitilanteessa on kuitenkin olemassa tarve jäsentää arvoa (hyödyt, riskit ja mahdolliset haitat) eri toimintojen näkökulmasta.

ratkaisujen antajan roolista ja päästä asiakaslähtöisempään ja **yhteistyössä tapahtuvaan ongelmanratkaisuun** ja pidemmän aikavälin kehittämistoimintaan. Haasteena on sen sijaan arvioida ratkaisujen skaalautuvuutta ja kehittämispanosten takaisinmaksuaikaa – eli sitä, millä aikajänteellä palveluliiketoiminnasta saadaan kannattavaa.

Yhteiskehittäminen: uuden palvelun arvo pitää pystyä osoittamaan asiakkaalle

Miten vakuuttaa asiakas vähemmän konkreettisten palveluiden hyödyistä ja arvosta? Miten toisaalta saada asiakas ymmärtämään tiiviistä yhteistyöstä ja kehitystyöhön osallistumisesta saatava lisäarvo?

Asennettuun laitekantaan liittyvien palveluiden vaikutuksen ja arvon ymmärtäminen perustuu pitkälti toimitettujen fyysisten tuotteiden arvon ymmärtämiseen suhteessa asiakkaan kokonaistavoitteisiin ja toimintaan. Palveluilla on mahdollisuus päästä organisaation omilla vahvuuksilla osaksi asiakkaan liiketoiminta- ja tuotantoprosesseja siten, että palvelun arvo perustuu esimerkiksi asiakkaan tuotantotoiminnan tehokkuuden parantamiseen. Päästään esimerkiksi kiinni asiakkaan toiminnan kannalta kriittisiin toimintoihin ja tuotetaan palveluita, jotka vähentävät riskejä, lisäävät käytettävyyttä ja parantavat tuotanto- ja kustannustehokkuutta. Näissä tapauksissa asiakkaalle myydään palveluna tuloksia, joilla on **suora vaikutus tuloslaskelmaan**.

Huomioitavaa on, että palvelun arvo syntyy yhteistyössä, oppimista tapahtuu puolin ja toisin. Niin ikään ymmärrys palveluiden merkityksestä, palvelun arvosta, asiakkaalle syntyy yhteistyössä asiakkaan kanssa. Esimerkiksi palvelusopimuksissa tulee olla ”tilaa kehittämiselle”, sillä toiminnan jatkuva kehittäminen on yhteisen arvonmuodostamisen lähtökohta.

Palvelutoimittajalta odotetaan **palveluiden strategisen**

johtamisen kykyä ja kehittymiskykyä. Edellisessä luvussa kuvataan yritysten kokeilemia ja kehittämiä yhteiskehittämisen muotoja asiakkaan kanssa niin avainasiakkuuksien tavoitteellisessa vahvistamisessa strategisella ja palveluprosessien tasolla kuin uusien palvelujen kehittämisessä.

On todettu, että palveluiden tarjonta tulee segmentoida asiakkaan liiketoimintamallin mukaan sen sijaan, että samaa ratkaisua tarjottaisiin saman teollisuudenalan yrityksille kauttaaltaan. Kehitystyön ja tarjoaman suunnittelun lisäksi asia tulee huomioida asiakastyössä siten, että myyntitilanteessa pystytään keräämään ja ennen kaikkea hyödyntämään systemaattisesti asiakkuudesta **koottua tietoa** (esimerkiksi asiakkaalle toimitettujen laitteiden elinkaari- ja prosessitietoa). Näin löydetään sopiva ratkaisu kyseisen asiakkaan tilanteeseen.

Eräs havainto palveluliiketoiminnan kehittämisestä ServChange-projektin case-yrityksessä on ollut se, että **palveluliiketoiminnan tuotteistaminen** tarjoaa kopiointimahdollisuuksia, lisää kilpailua ja tuotteistamista olisi tästä syystä vältettävä. Aihe onkin herättänyt keskustelua, myös tuotteistamisen vahvuuksista erityisesti palvelutoimitusten tehokkuuden näkökulmasta.

Tuotteistamisen vaarat liittyvät erityisesti siihen, miten asiakas ja ostaja näkevät palvelut. Nähdäänkö palvelut vahvaan ja ainutlaatuiheen osaamiseen perustuvana tarjoomana, jonka lopputuloksena saadaan säästöjä, tehokkuutta, lisäkapasiteettia ja liikevaihtoa? Vai nähdäänkö palvelu tasapäistettynä, kilpailutettavana tuotteena, joka näkyy asiakkaan laskelmissa hankintahinnan mukaisena kulueränä?

Palvelutuotteiden kopiointi on tunnistettu siis riskiksi, on myös esitetty, että palveluliiketoiminnassa on oltava myös osatekijöitä ja keskeisiä arvon elementtejä, joita ei voida kopioida helposti. Vaikeimmin kopioitavissa oleva osuus liittyy aineettomaan arvoon ja osaamiseen. Kysymys on lähinnä siitä, mistä asioista ja miten asiakkaan kanssa keskustellaan palvelun arvoon liittyen. Organisaation palvelukulttuurin kehittyminen on juuri tästä näkökulmasta tärkeää pääomaa, joka ei ole kopioitavissa.

"Myyjän pitää pystyä näyttämään, miten myytävä ratkaisu ja tulokset näkyvät asiakkaan tuloslaskelmassa."

Pekka Järvinen, Algol

Vanhalle rakentaen uutta yhdessä oppien!

Muutoksen merkitystä organisaatiolle ei voi sinänsä liikaa korostaa, mutta yrityksistä on tulkittavissa, että liiallista tuote- ja palvelutuotannon vastakkaisasettelua halutaan ja on myös tarpeen välttää. Kysymys on kokonaisuuden hallinnasta ja kunkin roolin löytämisestä arvon yhteistuotannossa.

Uuden palvelulogiikan omaksuminen ei tarkoita, että tuoteosaamista ja volyymituotantoa väheksytään. Tätä kuvaa muun muassa keskustelussa esitetty kysymys: "Mitä jää 'hyötymiehille' jos 'tonnimiehet' lähtevät Suomesta?"

Riskiksi on tunnistettu, että kun palveluliiketoimintaa kehitetään yksilutoteisesti ja projektiluonteisesti, tuotekeskustelu jää mahdollisesti liiaksi taka-alalle ja ydinosaamisen hyödyntäminen on vaarassa kärsiä. Asiakaskunnassa keskeinen palveluihin liittyvä motivaatio on hyvin tyypillisesti se, että tuotetoimittajan osaamista ja tietoa hyödynnetään paremmin.

ServChange-projekti on perustunut yhdessä oppimiseen. Palautekeskusteluiden perusteella projekti on ollut antoisa sekä tutkijoille että mukana oleville yrityksille. Yhteistyötä on tehty case-tutkimusten yhteydessä ja johtoryhmätyöskentelyn muodossa. On mainittu, että case-tutkimusten yhteydessä ulkopuolisen tutkimustahon toteuttama asiakaskuntaa läpikäyvä selvitystyö (esim. toteutetut asiakashaastattelut) on hyvä tapa saada uusia näkökulmia asiakassuhteen kehittämiseen. Lisäksi palveluliiketoiminnan eri osa-alueiden edistämiseksi tutkimusprojektin myötä on erityisesti se vahvuus, että projektissa mukana olevien kesken voi syntyä arvokasta keskustelua yhteisistä haasteista ja potentiaalisista ratkaisuista.

Vaikka projektissa on ollut mukana erilaisia ja erikokoisia yrityksiä eri toimialoilta, yrityksillä on ollut varsin samankaltaisia haasteita palveluliiketoiminnan ja asiakassuhteen kehittämässä. Asiakassuhteiden tärkeys yhteisenä nimittäjänä on korostunut entisestään.

Lähdeluettelo

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – Haasteena kannattava kasvu. Helsinki, Teknologiainfo Teknova Oy. 172 s.

Hakanen, T. & Koivisto, T. 2010. Vuorovaikutteinen palvelukehitys verkostossa. Teoksessa: Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä – palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere, Teknologiateollisuus. S. 127–140.

Lappalainen, I. & Nuutinen, M. 2010. Teollisen palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointimenettely. Teoksessa: Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä – palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere, Teknologiateollisuus. S. 208–238.

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2010. Teknologiayritykset matkalla palveluliiketoimintaan: Palvelukyky ja -kulttuuri muutoksen johtamisen tulkina. Teoksessa: Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä – palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere, Teknologiateollisuus. S. 170–207.

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2012. Towards service-oriented organisational culture in manufacturing companies. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 4, No. 2, 2012, s. 137–155.

Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T. & Airola, M. 2012. Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin. Espoo, VTT. Saatavilla: http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf.

Nuutinen, M. & Ojasalo, K. 2013 (submitted). Enhancing service innovation in a business-to-business context – Four questions for SMEs transforming to service logic to address. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Inc.

Paasi, J. & Valkokari P. (toim.) 2010. Elucidating the fuzzy front end – Experiences from the INNORISK project. VTT Publications 743. Espoo, VTT. 160 s. Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2010/P743.pdf>.

Valjakka, T., Nuutinen, M., Lappalainen, I., Airola, M. & Ahonen, T. 2011. Framing the challenges of the transformation in three industries towards the service business. Teoksessa: Vähä, P., Toivonen, M., Salkari, I., Isomursu, M., Nuutinen, M. & Leviäkangas, P. (toim.) VTT Symposium on Service Innovation. VTT Symposium 271. Espoo, VTT. S. 85–104. Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/symposiums/2011/S271.pdf>.

Wallin, A., Tähtinen, J. & Nuutinen, M. (toim.) 2012. Paths towards pioneering in service business. VTT Technology 18. Espoo, VTT. 134 s. Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T18.pdf>.

Johtava tutkija
Markku Reunanen

Tutkija
Toni Ahonen

Erikoistutkija
Pasi Valkokari

Erikoistutkija
Tiina Valjakka

Erikoistutkija
Inka Lappalainen

Tutkija
Merja Airola

Johtava tutkija
Maaria Nuutinen

Kiitokset Tekesille, yrityksille ja muille yhteistyökumppaneille!

Lisätietoja ServChange-projektista: <http://www.vtt.fi/sites/servchange/>

Yhteystiedot: etunimi.sukunimi@vtt.fi

Projektipäällikkö Maaria Nuutinen, puh. 040 550 8615



Miten palvelukyvystä ja -kulttuurista luodaan muutosvoimaa palveluliiketoimintaan?

Tämä julkaisu on tarkoitettu kaikille b-to-b-palveluliiketoiminnan kehittämisestä kiinnostuneille. Julkaisussa kuvataan käytännönläheisesti ja yritysesimerkkien kautta kehittämisen esteitä ja niiden ylittämistä.

Miten yksittäiset uudet avaukset, palveluiden konseptointi ja pilotointi, tukevat isoa muutosta? Miten asiakashyötylähtöistä strategiaa ajetaan sisään organisaatioon? Miten kehittää yhteistyötä arvoketjussa tarjoamalla uusia palvelu- ja yhteistyömahdollisuuksia? Miten yrityksen muutosprosessia voi tukea? Miten hyödyntää olemassa oleva osaaminen palveluissa? Miten myynnin ja asiakaskeskustelujen pitää muuttua ja mikä on palveluiden osalta oikea kontaktipinta asiakkaaseen?

Tutustu julkaisun sisältöön ja pohdi, miten kysymykset ja esitetyt havainnot ja ratkaisuvaihtoehdot näkyvät edustamasi yrityksen liiketoiminnassa.